



إعادة اختراع القيادة

في عصر التعاون الجماعي الواسع النطاق



تأليف

إيمانويل جوبيو

ترجمة

مجدي حماية

مجموعة النيل العربية



إعادة اختراع

القيادة


@Ahmedyassin90

إعادة اختراع
القيادة
في عصر التعاون الجماعي الواسع النطاق

تأليف

إيمانويل جوبيو

ترجمة

مجدي صابر

مجموعة النيل العربية


@Ahmedyassin90

المحتويات


@Ahmedyassin90

مقدمة الطبعة العربية الأولى

لعل سر إعجابي بهذا الكتاب، وحماسي للحصول على حقوق ترجمته، ونشره باللغة العربية بحيث يكون في متناول أيدي القراء العرب أينما وُجدوا في جميع أرجاء العالم ـ يتلخص في سببين:

الأول عنوانه «*Leadershift: Reinventing Leadership for the Age of Mass Collaboration*» الجذاب الثائر على نماذج **القيادة** القائمة التي أثبتت فشلها على اختلاف مدارسها واتجاهاتها وأيديولوجياتها لدرجة أن يدعونا المؤلف إلى إعادة اختراع القيادة من جديد. **والثاني** شهرة مؤلفه وخبرته الواسعة في مجال القيادة والإدارة؛ حيث حقّق كتابه الأول «**القائد المتواصل** *The Connected Leader*» وثيق الصلة بكتابنا هذا مرتبة الأكثر مبيعًا في العالم عام 2006، فضلًا عن أنه متحدث أساسي في معظم المحافل الدولية.

ورحتُ أطرح على نفسي مجموعة من الأسئلة، أظن أن غالبية القراء العرب يطرحونها على أنفسهم كذلك، على أمل أن أحصل على أجوبة تشفي غليلي وغليلهم من قبيل: ما الذي لم يُقَلْ أو يُكتشف بعدُ عن القيادة منذ فجر التاريخ حتى أوشكنا على بلوغ منتصف العقد الثاني من الألفية الثالثة في حين نجح هذا الكتاب في قوله أو اكتشافه؟ وما الذي يمكن أن يضيفه عن القيادة بحيث يشكّل ـ على الأقل ـ نقلة نوعية أو تحوُّلًا فارقًا فيها؟ وهل هناك حاجة ماسّة وملحّة اليوم تدعونا لإعادة اختراع القيادة بكل ما ينطوي عليه ذلك من تغيير جذري وربما زلزالي لكل الأنماط والهياكل التنظيمية والمناهج القائمة الضاربة بجذورها في واقع المجتمعات الإنسانية منذ مئات السنين؟ وما هي ملامح هذه القيادة في ثوبها الجديد؟ وما هي الفائدة المرجوة أو المتوقعة من هذه القيادة الـمُعاد اختراعها؟

لقد استوقفتْ مؤلفَ هذا الكتاب **إيمانويل جوبيو** Emmanuel Gobillot مجموعةٌ من الحقائق والأرقام والإحصاءات الصادمة والكاشفة التي أثارت هِمّته وشجّعته على جمع البيانات والمعلومات من المراجع المختلفة استعدادًا لتأليفه ونشره.. وأذهلته سلسلة الانهيارات التي أصابت كيانات اقتصادية عالمية كبرى في مقتل، مثل بنك ليهمان براذرز وشركة إنرون وغيرهما كثير على الرغم من أن هذه المؤسسات العالمية تمتلك نوابغ العقول وأمهر العاملين وصفوة المتخصصين يدعمهم جيش جرّار من الخبراء والمستشارين والقادة الأفذاذ والمديرين الأكْفاء.. كما أفزعته النتائج الناجمة عن تقاطع ثالوث **الديموغرافيات** Demographics **والتكنولوجيا وشبكات التواصل الاجتماعي** على الأنماط والقوالب السائدة في الإدارة والقيادة؛ حيث ظهرت في صدارة المشهد أجيال صاعدة من الهواة صغار السن الذين أحدثوا طفرات واسعة غير مسبوقة بفضل استثمار إمكانات التكنولوجيا وتطويرها وتحسينها بصورة دينامية متواصلة للاندماج في المجتمعات المفتوحة والفِكاك من أسر المجتمعات

المغلقة من أمثال ستيف جوبز مؤسس آبل، وبيل جيتس مؤسس مايكروسوفت، ومارك زوكربيرج مؤسس فيس بوك، وجيمي ويلز مؤسس الموسوعة الحرة «ويكيبيديا»، ولينوس تورفالدز مبتكر نظام لينوكس، وغيرهم كثير.

هذا، بالإضافة إلى اتفاق لفيف من كبار علماء النفس والاجتماع في العالم على مسؤولية **أربع نزعات إنسانية أساسية** ـ يناقشها هذا الكتاب بالتفصيل ـ عن سحب البساط من تحت أقدام القادة مهما كان ما يتمتعون به من كاريزما ومعارف ومهارات وقدرات وخبرات ومواهب؛ ألا وهي **النزعة الديموغرافية** بمعنى اختلاف الأجيال في بيئة العمل وما يستتبعها من اختلافات وتجاذبات وصراعات أحيانًا، **ونزعة التخصص** وما يستتبعها من رفض واستياء من مشاركة غير المتخصصين والهواة الجادين أو مجرد مساهمتهم الطوعية أو المجانية في نطاق أعمال المتخصصين أو مناطق نفوذهم المنيعة، **ونزعة لفت الأنظار** وما يستتبعها من الرغبة الفِطرية المغروسة في أعماق النفس البشرية بلا استثناء في إثبات العاملين أو الأتباع لوجودهم وإبراز هُوياتهم وتحقيق ذواتهم من خلال أعمالهم وبخاصة في صراعهم المرير مع الآلات التي أفرزتها **التكنولوجيا** لتُضفي على أعمالهم الراحة والسرعة والدقة والاتساق والرفاهية؛ فإذا بها تصيب هُوياتهم بجراح ثخينة نافذة وخطيرة ربما تُفضي إلى الموت المعنوي المحقَّق في كثير من الأحيان، وأخيرًا، **النزعة الديمقراطية** وما يستتبعها من حتمية التحلّي بالمرونة الحقيقية والرغبة الصادقة والقدرة المتنامية على التعايش والتفاعل والتعاون والتعاطف مع جميع المحيطين بنا بغض النظر عما يفصل بيننا وبينهم من فروق وحواجز سواء أكانت ثقافية أم عُمرية أم إدارية أم فنية أم غير ذلك بحيث يتحقق لبيئة العمل الانسجام المطلوب لاحتواء عناصرها وإدماجهم فيها حتى نضمن التزامهم، ومن ثم نجاحنا في تحقيق الأهداف المنشودة من وراء هذا العمل.

وفي ختام هذه المقدمة، تجدر الإشارة إلى أن مؤلف هذا الكتاب يؤكِّد على أن أوصافًا من قبيل القائد الملهَم والزعيم الأوحد ونسيج وحده وفريد عصره وفلتة العصر والأوان أصبحت مفردات من إرث أزمان غابرة ولّت ولن تعود مرةً أخرى غالبًا.. كما أن مصطلحات من قبيل الهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي، والتخطيط الإستراتيجي، وتوزيع الأدوار، والوضوح والشفافية، والحوافز الاقتصادية أصبحت تعاني كذلك من الترهل وبطء الحركة والعجز الكلي أحيانًا بحيث لم يعد أمامها مفر من إفساح الطريق ـ في عصر العولمة والقرية الكونية الصغيرة وصراع الحضارات والثقافات والأجيال ـ أمام إعلاء قيمة المهام، ورسالة المنظمة أو المؤسسة أو الشركة، والتبسيط والتيسير، والحوافز المعنوية التي تتجلّى في الحب والإخلاص والتعاطف ونكران الذات والروح الجماعية.

الناشر

إهداء

إلى ابنتي شارلوت، وابني جورج

اعترافًا بفضل أسئلتهما لي عن كل ما أفكِّر فيه أو أقوله أو أفعله

حتى إن لم أعبِّر لهما طوال الوقت عن مبلغ امتناني لهما عندما يفعلان ذلك.

إيمانويل جوبيو


@ahmedyassin90

شكر وتقدير

منذ اليوم الذي حصلتُ فيه على أول شريط كاسيت وأنا طفل صغير يحتوي على أغنية كيت بوش Kate Bush: «**إذا كان عليك أن تعرف، فابدأ أول خطوة**»، اكتشفتُ العالم الساحر لكلمات الشكر والتقدير والإشادة؛ حيث يشق لنا هذا العالم طريقًا نسلكه حتى نقترب أكثر من الفنانين، وحتى لا نكتفي بالاستمتاع بالعمل نفسه فحسب بل نستطيع أن نفهم المزيد عن الإبداع الفني، وعمن يقفون خلفه. وبعد ذلك، عندما أصبحتُ قارئًا نهمًا وهاويًا للموسيقى، فإن حبي لكلمات الشكر والتقدير لم يفارقني قط. ومنذ ذلك الحين، أدركتُ مبلغ صعوبة أن أقوم بذلك في عمل من تأليفي أنا؛ لأن ذلك العمل ينطوي على مأزق حقيقي إذ لا بد من الحرص على عدم نسيان اسم أي شخص ساهم في إنجاز هذا العمل بالإضافة إلى الإتيان على ذكر الكثيرين ممن تأثرتُ بهم بصورة أو أخرى حتى إن لم أدرك ذلك التأثير أحيانًا. ولذلك، كان لزامًا عليَّ أن أبدأ هذه الكلمة بالاعتذار لكل شخص ربما أكون قد نسيتُ ذكر اسمه بدون قصد أو عمد بكل تأكيد.

في تجوالي ما بين مكتبي وأرفف المكتبات حتى أجمِّع مادة هذا البحث، فإن معظم أفكاري تبلورت وتم تهذيبها وتحديثها على أيدي المسؤولين التنفيذيين في المؤسسات والشركات التي كان لي حظ زيارتها أو العمل معها. وأخص بالذكر منها المؤسسات والشركات التي سمحت لي بالعمل داخلها بكل حرية. وكان لهذا السلوك من جانبها مردوده الإيجابي جدًا على إثراء محتوى هذا الكتاب، وتأصيله.

ويطيب لي أن أتوجَّه بكل الشكر والعرفان إلى هايكو كرويز Hayko Kroese المدير الدولي للموارد البشرية بشركة فيليبس Philips وفريقه المعاون (وأخص بالذكر منهم لوسيل أدريانز Lucille Adriaens المدير القُطري لمتابعة المواهب الفنية في دول البنيلوكس Benelux[*])،

(*) اتحاد جمركي تأسس عام 1948 بين كل من بلجيكا، وهولندا، ولوكسمبورج. ولذلك، اتخذ اسمه من المقاطع الأولى لأسماء هذه الدول الثلاث. ثم انضمت إليه بعد ذلك كل من فرنسا، وألمانيا، وإيطاليا. (المترجم).

وكريستين مينيس Kirsten Menes المدير الدولي لإدارة المواهب، وشارلوت روميناك Charlotte Ruminak المدير الإقليمي لإدارة المواهب بشركة فيليبس للإضاءة) لأنهم أتاحوا لي فرصة مرافقتهم في رحلة حول العالم، ولقاء شخصيات فذّة يعملون في شركة فذّة.

ويطيب لي أن أُشيد بمركز تنمية القيادة بمجموعة يونيكريدتو Unicredit Group في تورين Turin، وإيطاليا بوصفه واحدًا من أكثر الأماكن التي عملتُ معها تأثيرًا على زيادة خبراتي وإثرائها في هذا المجال.

ويتميز هذا المركز بتصميمه الرائع - القائم على فكرة نشر المعرفة في كل ركن من أركانه - الذي ابتكرته آنا سيميوني Anna Simioni الرئيس التنفيذي لإدارة بنك يونيكريدتو، وفريقها المعاون من المحترفين الموهوبين في مجال التطوير. ولذلك، يُعدّ هذا المركز بحق مثلًا حيًا على كيفية تأثير البيئات المادية على عملية التعلم. وقد أمدتني آنا سيميوني بنفسها، ودافيد بجانوني Davide Paganoni، وديفيد لاندو David Landau بإرشادات رائعة كان لها بالغ الأثر على تشكيل أفكاري واستثارة حماسي لإحراز النجاح في كلٍّ خطوة أخطوها في هذا الطريق الوعر الطويل.

ويطيب لي أن أتوجَّه بالشكر والعرفان أيضًا إلى كل من مدُّوا لي يد العون في مجموعة كارلسبيرج Carlsberg Group على جعلهم السنوات الخمس الأخيرة التي أمضيتُها معهم في جميع أنحاء العالم من أسعد أوقات حياتي. وأخص بالذكر منهم ماجفي وولف كريستنسن Majvi Wulff-Christensen نائب رئيس المجموعة للتطوير، وليزبيث صندباي Lisbeth Sundby مدير قسم متابعة المواهب الفنية، ودوروتا كاجيل Dorota Cagiel مدير الموارد البشرية (في بولندا) لإتاحتهم العديد من الفرص أمامي ودعمهم الكبير لي.

كما يطيب لي أن أتوجَّه بكل الشكر والعرفان إلى إيفان ويتنبيرج Evan Wittenberg وفريقه المعاون في جامعة جوجل Google، وأخص بالذكر منهم راشيل كاي Rachel Kay وآلانا ويز Alana Weiss من كلية تنمية القيادة على ثقتهما بي إلى الدرجة التي تسمح لي بالتجوال في أروقة شركة جوجل، ولقاء بعضٍ من أكثر الشخصيات التي قابلتُها في حياتي موهبةً ورغبةً في البحث والمعرفة والاكتشاف.

كما يستحق مني كل شخص التقيتُ به في مصرف رابوبنك Rabobank التقدير والثناء على إلهامي بأفكار أعمق فيما يخص الدور الذي تقوم به الأعمال التجارية في حياتنا، والمسؤوليات التي يجب أن تضطلع بها مقابل قيامها بهذا الدور. وأخص بالذكر منهم أيفو بلسين Ivo Bilsen، وآنيميكي بوك Annemieke Bok، وهيني فان إيجموند Henny Van Egmond، وريك جاريلف Rick Garrelf، وبيرت ميرتينز Bert Mertens لما قدَّموه لي من دعم صادق ورؤى سديدة وعميقة.

كما يطيب لي أن أتوجَّه بكل الشكر والعرفان إلى كاثرين توماس Katherine Thomas على دعمها الكبير لي ليس في مراجعة المسوَّدات الأولى لهذا الكتاب وتنقيحها فحسب، وإنما على دورها الحقيقي المؤثر في تقديم يد العون لي من موقعها كمدير فريق بقسم متابعة المواهب الفنية وتنمية القيادة في مؤسسة بي. تي. BT العامة المحدودة؛ حيث أعانتني على مواجهة تحدي صياغة الأفكار المتعلقة بالمسؤولين التنفيذيين الحقيقيين عن الوظائف الحقيقية في الاقتصاد الحقيقي، وليس الاكتفاء بمجرد التركيز على الجوانب النظرية المتعلقة بهؤلاء المسؤولين وتلك المنظمات، والتي تترسخ في أذهان المستشارين والأكاديميين.

وعلى الرغم من أن حِرفة الكتابة مغرقة في القِدَم، إلا أنها ما كانت لتصل إلى أيدي القراء على النحو الذي نشهده الآن من حيث جمال الشكل وروعة المحتوى ما لم تكن مدعومة من حِرفة لا تقلّ عنها أهمية؛ ألا وهي حِرفة النشر. وفي هذا المقام، يطيب لي أن أتوجَّه بكل الشكر والعرفان إلى ناشر هذا الكتاب السيدة/ هيلين كوجان Helen Kogan وفريقها المعاون من العاملين بدار كوجان بيدج Kogan Page للنشر. وأخص بالذكر منهم هانا بيري Hannah Berry التي أشرفت على إنتاج هذا الكتاب ونشره لتحلِّيها بالصبر الجميل وهي تنصت باهتمام لأعذاري الواهية التي لا أملّ من تكرارها لتبرير تأخري في تسليم المسوَّدات وتجارب الطباعة، وضبط مواعيدها النهائية على أساسها. بالإضافة إلى تعاطيها مع أفكاري الغريبة في صياغة العناوين، وتصميم الغلاف، وحبي المطلق لاستغلال مختلف أنماط الكتابة الذي أعترف بأنه يصل إلى حد الهوس.

ولا يفوتني أن أنوِّه إلى أن القراء الأعزاء لن يُقدموا على شراء هذا الكتاب ما لم يكن موجَّهًا لهم (مما يؤكِّد لناشر الكتاب صحة قناعته بي)، ولن يُقدموا على قراءته ما لم يقدِّم جديدًا لهم

(مما يؤكِّد لي صحة قناعتي بنفسي)، ولن يُقدموا على التعليق عليه وانتقاده ما لم يُثر قضايا جادة تستحق منهم التأييد أو التفنيد أو الإضافة (مما يشجِّعني، ويشجِّع الناشر على قبول تكرار التجربة مرةً أخرى). وهذا ما أغراني بالإقدام على نشر كتابي الأول: «**القائد المتواصل** *The Connected Leader*». وإذا أتيحت لي ـ بفضلكم طبعًا ـ فرصةُ تأليف كتاب آخر، فسأكون شخصًا محظوظًا للغاية. ولذلك، أتوجَّه بجزيل الشكر والتقدير إلى الآلاف ممن أنصتوا إلى أفكاري وناقشوها أو حتى فنَّدوها أثناء ترحالي في جميع أنحاء العالم لتقديم وشرح العناصر الأساسية لمواصفات القائد المتواصل مع أتباعه، على مساهماتهم وكلماتهم المشجِّعة التي صنعت كتابي الجديد.

وفي الختام، أود أن أُعلن أنني أتحمَّل المسؤولية الكاملة دون شريك عن أي خطأ أو سقط ربما يكون قد وقع في هذا الكتاب سهوًا. أما الشكر المستحق والثناء الجميل، فهو من نصيب كل من مدُّوا لي يد العون حتى يجعلوا هذه الأخطاء دون حدِّها الأدنى.

إيمانويل جوبيو

المقدمة

فيما يتعلق بالمستقبل، لا تكمن مهمتك في استشرافه فحسب، بل في تحقيقه كذلك.

أنطوان دي سانت إكسوبري (1900-1944)[*]

لماذا أطلب منك أن تمنحني بعضا من وقتك،

إذا ألقيتَ عددًا كافيًا من كرات الثلج، فربما يتم إسقاط عضويتك في النادي بسبب هذه الفعلة.. كانت هذه هي الكلمات التي قالها بحماس شديد ـ يروق لي جدًا ـ ابني جورج ذو السنوات الست وقتئذٍ. وقد قادني هذا الحماس في النهاية إلى البحث الذي تمخَّض عنه هذا الكتاب أو بتعبير أدق كان النقاش الناتج عن هذا الحماس هو الحافز لي على تأليف هذا الكتاب، وليست الكلمات التي قالها ابني.

اصطحبني جورج أو بالأحرى الشخصية التي يجسِّدها avatar ـ أي الشخصية التي يؤدي دورها في اللعبة على الإنترنت، وهي في حالتنا هذه شخصيةُ البطريق الأزرق ـ معه في زيارة إلى كوخه الثلجي في «**نادي البطريق** Club Penguin»[**] حيث أبدى لي ملاحظته سالفة الذكر حول كرات الثلج. و«نادي البطريق» عبارة عن مجتمع إلكتروني للأطفال على الإنترنت منذ أن اشترته شركة «**ديزني** Disney» بمبلغ **700** مليون دولار أمريكي. وكان جورج وأخته شارلوت من سكان هذا العالم الذي يكسوه الجليد لفترة من الزمن، حتى قررتُ بدوري أن ألقي نظرة عليه عن كثب. وبأبسط تعريف، يمكن وصف «نادي البطريق» بأنه عالم افتراضي

(*) طيار فرنسي وكتب، وُلد في مدينة ليون. وفي عام 1944 اختفى بطائرته ليُعثر على حطامه في عام 2004 في عُرض البحر قُبالة مدينة مارسيليا. له العديد من المؤلفات، منها: «الطيار» و«بريد الجنوب» و«طيران الليل» و«أرض البشر» و«رسالة إلى رهينة» و«الأمير الصغير». (المترجم).

(**) من الألعاب الإلكترونية التفاعلية الموجَّهة للأطفال بطريقة تتيح لهم اللهو البريء في بيئة آمنة، ومتخصصة. وتحرص اللعبة على عدم انتهاك طفولة اللاعبين الصغار السن بأي شكل من الأشكال، إذ ابتكرت هذا الموقع الإلكتروني شركة متخصِّصة بهدف إيجاد لعبة عصرية تفاعلية تسمح للصغار بالتسلية والتواصل عبر الإنترنت، مع إبعادهم عن خطر استغلال طفولتهم. (المترجم).

(إلكتروني) يلتقي فيه الأطفال مع بعضهم البعض ويتبارون في الألعاب، ويحصل الفائز على عملات معدنية، ويمكنه الاستعاضة عنها بأشياء تُمنح للشخصية التي يجسِّدها.. ويقوم الطفل باختيار هذه الهدايا من كتالوج النادي، الذي يتغير بصفة مستمرة. ومن بين البدائل المتاحة، يستطيع المتبارون اختيار كوخ ثلجي وملابس وأشياء جديدة لتزيين أكواخ هؤلاء السكان، ويستطيعون اختيار حتى حيواناتهم الأليفة (التي يُطلق عليه اسم «puffle(s)») التي يجب عليهم شراء طعام لها.

كانت محاوراتي أنا وابني جورج تدور حول القواعد المتبعة في النادي، فكنتُ أسأل جورج: «كيف تعرف الصواب من الخطأ؟»، فأجابني: «عليك أن تقوم بإبلاغ «نادي البطريق» عندما يساورك شكٌّ في أن شخصًا ما ارتكب خطأً، فإن ثبت ذلك يقوم النادي على الفور بإسقاط عضويته». ووفقًا لرواية جورج، فإن ذلك العضو لن يحظى أبدًا بفرصة ثانية. كما أضاف جورج: «لا يمكنك ذكر اسمك الحقيقي أو محل إقامتك أو أشياء من هذا القبيل؛ لأن هذا ليس من حقك، ولكن الشيء الذي لا أستطيع فهمه لماذا لا يُسمح لك بمجرد الاعتذار للحيلولة دون إسقاط عضويتك؟!».. كان هذا هو ما قام به جورج. وراح جورج يتساءل: «لماذا يتخذ شخص آخر القرارات بشأن ما هو صواب وحق في حين أنه من المفترض أن هذا هو عالمي الخاص، وليس عالمه هو؟».

«نادي البطريق» عبارة عن لعبة إلكترونية تفاعلية واسعة الانتشار يتبارى فيها لاعبون متعددون عبر الإنترنت (MMORPG). وهذا النوع من الألعاب تمارسه جماعات مختلفة ومتعددة، تتواصل وتتفاعل معًا من خلال شبكات اجتماعية منتشرة على الإنترنت. ومن بين هذه الألعاب ذائعة الشهرة ألعاب مثل «**الحياة الثانية** (Second Life (SL»، و«**عالم الحرب** (World of Warcraft (WoW»، والقصة في لعبة «عالم الحرب»، كتبتها الشركة بطريقة جميلة ومؤثرة.. إنها لعبة، ولها هدف.. إنها أكثر مرونة من العديد من الألعاب؛ حيث يهدف اللاعبون إلى تكوين ائتلافات وفِرَق، ولكن «مؤسسة بليزارد للأعمال الترفيهية .Blizzard Entertainment Inc» التي تمتلك ذلك العالم لها بصمتها الخاصة على مجريات أحداث هذه القصة حيث سيكون لك شكلك المميز بوصفك لاعبًا. وعلى أقصى الطرف النقيض، تقف لعبة «الحياة الثانية»؛ حيث تتجول شخصيات اللعبة «البديل أو الدوبلير الافتراضي avatar» بكل حرية في الأرض التي قامت ببنائها، وتعميرها. ولذلك، يأتي سرد أحداث القصة في هذه اللعبة من تأليف المستخدمين بالكامل. فشركة «ليندن

لاب Linden Lab» (الشركة التي ابتكرت لعبة «الحياة الثانية») لم تقم بتأليف القصة، إلا أنها قامت بإنشاء البنية التحتية للمستخدم ليقيم عليها كل مظاهر العالم الذي يريد ابتكاره. وتأتي لعبة «نادي البطريق» في منطقة وسط بين اللعبتين السابقتين؛ حيث تسمح للمستخدم بالتدخل في سرد نصف أحداث القصة فقط. وهنا مكمن الالتباس، والحيرة عند ابني جورج؛ لأنه يرى أنك إذا كنت كاتب القصة، فلا يصح أن تكون أنت من يضع قواعدها أيضًا؟!. وللحديث عن شخصيات اللعبة، وأهمية السرد فيها بقية في موضعٍ لاحق من هذا الكتاب.

استدعى النقاش الذي دار بيني وبين ابني جورج من ذاكرتي فكرة «البيت» (بمعناه الحرفي) أو ما يسمِّيه دون تابسكوت Don Tapscott، وأنتوني دي. وليامز Anthony D. Williams مؤلفا «**الموسوعة الاقتصادية الحرة** Wikinomics» ـ الأكثر مبيعًا في العالم ـ باسم «العاصفة الكاملة The perfect storm» عندما كانا يناقشان إصرار عالِم الاقتصاد جوزيف شومبيتر Joseph Schumpeter على أن «عواصف التدمير الخلاق creative destruction» تؤدي إلى التطور، وأنه «حينما تصطدم بالتكنولوجيا والدراسات الديموغرافية والاقتصادات العالمية، فإنك تقف في مواجهة الفئة السادسة من ثورة الأعمال التجارية». ولذلك، حينما استخدم ابني جورج ذو السنوات الست المجتمعات الإلكترونية على الإنترنت لتأليف قصة مع منافسه في الشقة المجاورة، ومنافسٍ آخر طفل صغير يبعد آلاف الأميال في الهند[1] متنبهًا إلى فروق التوقيت العالمية؛ حيث وضَّح لي أن الخوادم servers في الولايات المتحدة الأمريكية عند تمام الساعة الثانية بعد الظهر بتوقيت المملكة المتحدة على حسب روايته: «تنخفض سرعتها؛ لأن الأطفال الأمريكيين في ذلك الوقت يتفقدون حيواناتهم الأليفة puffles»، أدركتُ عندئذٍ أن شيئًا ما قد تغيَّر في أسلوب الحياة التي نحياها!.. ليس فقط لغرابة وطرافة أن يتحدث طفل في السادسة من العمر معك ومع الآخرين ـ في آنٍ واحد ـ في جميع أنحاء العالم بغض النظر عن فروق التوقيت وبُعد المسافات أو أن يكون لديه مثل هذا الوعي بقدرة الخوادم كما نلمسها نحن الكبار بالفعل دون أن يكون لدينا نفس التفسير الذي قدَّمه جورج غالبًا، وإنما يأتي الشعور بالغرابة والعجب

---

(1) أصدقكم القول بأن ابني جورج لا يعرف ما إذا كان البطريق من الهند بالفعل أو ما إذا كان فتى أم فتاة؛ لأن هذه المعلومات غير متداولة. ولكنه كان يعتقد ذلك اعتقادًا راسخًا. وعلى الرغم من وجود مائة موظف يراقبون موقع «نادي البطريق» على الإنترنت لتأمينه واستبعاد البيانات غير المرغوب فيها من برنامج اللعبة لمنع أي اختراق لبياناتها، إلا أننا استطعنا على الأقل أن نتأكد من أن البطريق الهندي الصغير عبارة عن طفل صغير بالفعل. (المؤلف).

من الآليات التي أغرت أطفالًا صغارًا مثله بالحصول على هذه الخبرة الطوعية بهذا القدر الكبير من الإقبال والإثارة والمتعة والارتباط. ولذلك، يزعم كلٌّ من تابسكوت ووليامز زعمًا لا يُدحض بأن **المشاركة الجماعية الواسعة النطاق** mass participation أو سقوط الحواجز المادية والزمانية التي كانت تفصل بين البشر من قبل قد نجحت في تغيير كل شيء.. تُرى ما هي ضالتي التي أبحث عنها؟ ولماذا قادني حديثي مع ابني جورج إلى الانطلاق من كتاب آخر؟.

بوصفنا آباء وأمهات، فإننا لا نملك إلا زادًا محدودًا من الوصايا والإرشادات التي ترسم لنا معالم الطريق لتربية أطفالنا. وربما - في أحسن الظروف - نشتري بعض الكتب للحصول على هذه المعرفة. إلا أننا في الأغلب الأعم نحصل على أساسيات هذه المعرفة من رصيد ذكرياتنا عن الطريقة التي تربينا نحن عليها عندما كنا أطفالًا صغارًا مثل أطفالنا ننمو ونترعرع ونكبر في بيئةٍ بعينها. ولذلك، تشكّل خبراتنا ملامح حياتنا. وحينما تختلف خبرات أطفالك اختلافًا جذريًّا عن خبراتك عندما كنتَ طفلًا، فإنك ستدرك تمامًا أن اتخاذ طفولتك مرجعًا فعّالًا تستمد منه الرؤى والأفكار وتهتدي به في تنشئة أطفالك ربما يكون خيارًا غير موفّق. فهل أنا أو أنت متخصصان في علم نفس الطفل؟ ولو كان الأمر كذلك فربما تراني أحمل كتابًا بعنوان «كيف تربّي جورج؟». ولكن لأنني لستُ متخصصًا في علم نفس الطفل، فقد قادني النقاش مع ابني جورج إلى مكان آخر وسؤال آخر.

إذا كان **التعاون الجماعي الواسع النطاق** mass collaboration(*) أو بمعنى آخر إذا كانت الحواجز المادية والزمنية قد سقطت بين البشر في جميع أنحاء العالم، فكيف يتسنّى لها أن تغيّر الطريقة التي نقود بها الآخرين؟[2]

إن ملايين البشر لديهم خبرات تُشبه خبرة ابني جورج تشق طريقها بالفعل داخل بيئات العمل. وما يُسمّى بجيل الألفية الثالثة الموجودين في المبنى الذي تقيم فيه - بينما نحن نتحدث

(*) مصطلح جديد ارتبط ظهوره بثورة الاتصالات والمعلومات، وعصر العولمة. وهو يشير إلى الموسوعات الإلكترونية، والبرمجيات الحرة والمفتوحة المصدر، والألعاب المتعددة اللاعبين، وكل المواقع التفاعلية عبر الإنترنت. (المترجم).

(2) على الرغم من أنني أعترف بأن مصطلحي المشاركة الجماعية، والتعاون الجماعي الواسع النطاق بينهما فروق لغوية دقيقة (فالتعاون الجماعي الواسع النطاق عملية ذات اتجاهين تتسم بالأخذ والرد بحيث تفوق الجهود ذات الاتجاه الواحد التي تتسم بها المشاركة)، إلا أنني قمتُ باستخدام هذين المصطلحين بطريقة تبادلية تجنُّبًا للتكرار على امتداد هذا الكتاب للتعبير عن الجهود الجماعية المشتركة بشكل عام. (المؤلف).

الآن ـ من المتوقع أن يكتبوا مجريات الأحداث، ويضعوا القواعد والضوابط لشركتك وشركات الآخرين. ولكنك ربما تتساءل ما علاقة هذا الكلام بالطريقة التي نقود بها الآخرين؟.

ليس في عالم الإنترنت الافتراضي virtual أو برامج الحاسوب وحدهما تتغير الأشياء، فحتى في بعض أكثر المجالات الخبيرة بالمساعي الإنسانية تتغير القواعد.. حتى الهواة الذين يجلسون أمام شاشات حواسيبهم الشخصية في منازلهم يمدون يد العون للإدارة الوطنية للطيران والفضاء (وكالة ناسا NASA) في حل المشكلات التي عجز عن حلها في السابق جحافل من حَمَلة الدكتوراه، ويبلون في ذلك بلاءً حسنًا. ولكنك ربما تتساءل أيضًا عن علاقة هذا الكلام بالطريقة التي نؤسِّس بها المنظمات؟.

أطمئنك عزيزي القارئ بأن لنا عودة مرةً أخرى إلى هذه الأمثلة، وغيرها الكثير، التي تشكِّل في مجموعها قصة هذا الكتاب. وتجري أحداث هذه القصة حول موضوعين رئيسين يمثِّلان دعامة هذا البحث الذي ينصبّ على رصد التحولات الفارقة أو لنَقُلْ: الجذرية أو الانقلابات التي طرأت على **القيادة** Leadership حتى تتحوّل إلى **التباعة** Leadershift(*).

الموضوع الأول يتمثل في أن ابني جورج ليس وحده هو من خاض تجربة الشعور بالارتباك والحيرة والغموض؛ لأن مبدأ **التعاون الجماعي الواسع النطاق** في عالمنا الحالي يعبِّر عن نفسه من خلال شعور المشاركين بعدم الارتياح تجاه الدور الذي يضطلع به كل واحد منهم في سرد القصة. وعلى الرغم من ذلك، يبقى بمعزل عن المشاركة في صياغة القواعد وإقرارها. وحتى يتحقق ذلك على الوجه الأكمل (وهذا أمر قابل للنقاش بشكل واضح في الإعلانات التجارية على سبيل المثال)، فإن التعاون الجماعي الواسع النطاق يتطلب بناء نموذج للقيادة يتم إعداده على نحو يسمح بالاستفادة من الخبرات والتخصصات والرقابة التي تمثِّل في مجملها معلومات قيِّمة.

الموضوع الثاني يتمثل في أنه نظرًا لوجود ـ أو عدم وجود ـ بعض القرائن المستوحاة من الماضي للاستهداء بها في معرفة الطريقة الناجحة في المستقبل، فإنه من غير المرجَّح أن نكوِّن رؤى سديدة تؤهِّلنا لأن نصبح قادة في الجيل المقبل عن طريق النظر إلى خبراتنا الماضية أو استشارة كبار السن.

(*) بمعنى تحول مؤشر البوصلة في العلاقة بين القدة والأتباع من تسليط كل الأضواء على القادة دون سواهم إلى التوزيع العادل لها على كلا الطرفين؛ كلٌّ على حسب المهام التي يقوم بها، وليس الأدوار التي يلعبها فقط. (المترجم).

وإذا كان الاقتباس الذي نقلناه عن أنطوان دي سانت إكسيوبري Antoine de Saint-Exupéry في صدر هذه المقدمة صحيحًا (ولا يوجد أي مواطن فرنسي لديه رأي آخر)، فإن دورنا لا ينحصر في التخمين بما يحدث لاحقًا أو محاولة استشراف المستقبل. وإنما يتمثل في تقرير ما نريد أن يكون عليه ذلك المستقبل بوصفنا قادة.. وفي رؤية منظماتنا بواسطة عدسات 48 مليون شخصية من شخصيات ألعاب الأطفال الذين يتجولون في أرجاء الشبكة العنكبوتية[3].. 10% منهم يقومون بذلك لأكثر من 10 ساعات يوميًا.. كما يتمثل دورنا في تقرير كيفية تخزين الطاقة الناتجة عن التعاون الجماعي الواسع النطاق حتى نعيد تعريف نماذج أعمالنا أولًا، واستنباط المعنى العميق الكامن وراء هذه الأعمال في نهاية المطاف.

إذا كانت تتنازعك طموحات وتطلعات مختلفة في نضالك من أجل تنمية عملك وتطويره في ظل أشد الظروف الاقتصادية تحديًا، فإنني لا ألومك على ذلك! ولذلك، اسمح لي بأن أضع نُصب عينيك هدفًا قصير المدى. وهو أن دورنا يتمثل في أن نفهم كيف نتوجَّه صوب المستقبل بسرعة؛ لأننا ما لم نفهم القواعد الجديدة للقيادة في الزمان والمكان المحدَّدين فورًا، فإننا لن نصل بأعمالنا إلى النتائج المرجوة غالبًا.

إن الفرضية الوحيدة التي توصَّلتُ إليها من قبلُ خلال بحثي في هذا الموضوع تمثلت في أنه طالما كانت القيادة تعمل في ظل عالم مدعوم **بالمشاركة الجماعية الواسعة النطاق**، فربما يحتاج مفهوم القيادة ذاته إلى أن يتغير. ورغبةً مني في تطبيق بعضٍ من أقصى درجات الصرامة والحسم للتحقيق الذي أعددتُه بغرض قبول فكرة أنه لا شيء يتغير. ورويدًا رويدًا، بدأتُ أتوغل داخل مناطق غير مألوفة بالنسبة لي داخل المنظمات الافتراضية (الإلكترونية) وشبكات التواصل الاجتماعي، فبدأتْ تتشكل لديَّ فرضيةٌ جديدة.

---

(3) تم الحصول على البيانات المقولة عن موقع الألعاب الإلكترونية التفاعلية mmogdata voig com بتصريح من فيل وايت Phil White. ولذا، أرجو أن ألفت انتباهكم إلى أن هذه البيانات يتم تغييرها وتحديثها طوال الوقت بصفة مستمرة، كما هي الحال بالنسبة للبيانات التي نعرضها في هذا الكتاب. فالكون الإلكتروني المباشر online ذاته قد عُرف ليزداد اتساعًا وانكماشًا في آنٍ واحد. ولكن حتى مع هذه التغيرات المتلاحقة، سيبقى الفضاء مكانًا شاسعًا مترامي الأطراف. (المؤلف).

لقد كان لظاهرة التواصل عبر الشبكات الاجتماعية التعاونية الافتراضية تأثير أعمق على مقاصد الأعمال التي نقوم بها، وعلى أهدافها ونتائجها من مجرد تغيير الطريقة التي نؤدي بها هذه الأعمال؛ لأن هذا النوع من التواصل الشبكي الواسع النطاق يغيِّر العمل نفسه بحيث لم يعد العمل تراتبيًا هرميًا hierarchical (كما هي الحال في معظم الأعمال حتى يومنا هذا) أو شخصيًا (كما كنا نعوِّل على ذلك، ونقترحه في تسعينيات القرن العشرين). **إن المشاركة الجماعية الواسعة النطاق تجعل العمل اجتماعيًا. أما التعاون الجماعي الواسع النطاق، فيجعله مشاعًا! وهذا من شأنه تغيير طبيعة الأدوار. وعلى الرغم من أن هذا التوجه منشود وموضع ترحيب، إلا أن القيادة في المجتمعات قد ارتبطت ارتباطًا جوهريًا بسرد قصة كل قائد ومساهماته ومهامه أكثر من ارتباطها بنفوذه وأدواره ومسؤولياته وصلاحياته. ولذلك، إذا استوعبنا الصورة العامة المميِّزة لكل مجتمع، فإننا نستطيع أن نستوعب طبيعة متطلبات القيادة، والشروع في تطوير نماذج جديدة للقيادة الفعالة الكُفْئة.**

عندما شرعتُ في البحث في فرضيتي سالفة الذكر، تطور الافتراض الذي خلص إليه هذا الكتاب؛ لأن المجتمعات تتطور بشكل دائم. ومع أن قواعد الارتباط بين الناس تتغير بصورة مستمرة، إلا أن ما يبقى دون تغيير في الواقع هو فلسفة بعينها للقيادة. وهي ما آمل أن أقدِّمه للقارئ هنا. وهي رسالة مؤداها أن **القيادة لم تعد مسؤولة عن تحديد الاتجاه، وإنما ينحصر دور القائد في مد يد العون للمجتمع المحيط حتى يهتدي إلى خصوصيته وشخصيته المميِّزة. وبالتالي، ستهتدي المجتمعات إلى الاتجاه الذي ينبغي عليها أن تسلكه، والسرد narrative الذي تخطو به أولى خطواتها على درب النجاح.**

إن الغالبية العظمى مما نقوم به ـ نحن القادة ـ لا تعدو أن تكون نوعًا من أنواع الهندسة engineering بمعنى فن التحكم في النظم المعقدة؛ حيث إننا نحاول أن نُهندس سلوكيات الآخرين عن طريق هندسة هياكل تنظيمية تراتبية هرمية أكثر كفاءة وفعالية.. إننا نستخدم تكتيكاتنا المؤثرة لاجتذاب الزبائن نحو الإقبال على الشراء، ولاجتذاب الموظفين نحو أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة.

وعلى ذكر العوامل المؤثرة، يحضرني هنا كتاب «**نقطة التحول** *The tipping point*» لمؤلفه مالكولم جلادويل Malcolm Gladwell(*) الذي اكتسبت هذه العوامل شهرتها وذيوعها بفضله؛ حيث يتم تقسيم الزبون أو العميل إلى أجزاء على حسب حواسه التي تستقبل السلعة حتى نستطيع تحديد الحواس التي تنجذب إليها بالفعل. وبالتالي، نُهندس مراكز الجذب لديه، ونصيبنا في محتويات محفظة نقوده، والإستراتيجيات الكفيلة بعدم نسيان السلع التي نقدِّمها له. وحتى نتغلب على مشكلة نقص الموهبة لدى موظفينا، فإننا نقسِّمهم كذلك على حسب حظوظهم من الموهبة إلى مجموعات حتى نستطيع تحديد أصحاب الأداء المرتفع والمتوسط والعادي الفعليين، ونصطنع أساليب لجذب انتباههم ورفع مستوى أدائهم ووضع الإستراتيجيات الكفيلة بعدم نسيان هذه الأساليب. وحتى نتغلب على مشكلة السرد أو القصة التي توضِّح مفهوم القيادة لدينا، فإن إجابتنا واحدة دائمًا. وهي: لكي تحقِّق مهام القيادة المتمثلة في الاكتشاف والجاذبية والدعم والتشجيع والإقناع، فعليك باستخدام الحلول الهندسية في حل المشكلات. ولذلك، يتطلب التعاون الجماعي الواسع النطاق منا أن نكتشف طريقة جديدة لتشغيل الموظفين من واقع فهمنا لإمكاناتهم الفعلية، وعاداتهم، وأساليب تعزيز سلوكهم سلبًا وإيجابًا، وما إلى ذلك.

لقد تأثرت نماذج القيادة بمدى استيعابنا لسيكولوجية كلٍّ من القادة، والأتباع؛ لأننا نبحث عن نقاط الضعف التي تحتاج إلى إصلاح أكثر مما نبحث عن نقاط القوة التي يمكن أن نعزِّزها، ولأننا نركِّز على السبب الذي يجعل الأفراد يفعلون ما يفعلون على أمل أننا نستطيع من خلال تعميق استيعابنا لذلك السبب أن نُهندس آليات أفضل للرقابة والتحكم.

تتطلب القيادة في ظل مفهوم المشاركة الجماعية الواسعة النطاق منا أن نرتدي قبعات إنديانا جونز Indiana Jones(**)، ونصبح علماء أنثروبولوجيا اجتماعية.. كلٌّ همنا هو

(*) كاتب صحفي، ومؤلف كندي (وُلد في 3 سبتمبر 1963) له العديد من المؤلفات، منها: «نقطة التحول» (2000) و«في طرفة عين. قوة التفكير بدون تفكير» (2005) و«المميزون» (2008) و«ماذا رأى الكلب؟ ومغامرات أخرى» (2009). (المترجم).

(**) الدكتور/ هنري والتون جونز أو كما يُعرف في عالم الحفريات والآثار باسم إنديانا جونز، أستاذ جامعي وعالم آثار وصائد كنوز أثرية شهير؛ فضلًا عن أنه مغامر جوّال للتنقيب عن الكنوز الأثرية. وقد كانت شخصيته المثيرة مصدر إلهام لكُتّاب السينما ومُخرجيها ومنتجيها لتقديم سلسلة من الأفلام تحمل اسمه. ومن أشهر من جسّدوا هذه الشخصية الممثل الأمريكي الشهير هاريسون فورد في ملابس راعي البقر الشهيرة وهو يرتدي قبعته المميزة، ويمسك-

التركيز على المجتمعات التي أفرزت هذه القيادة بصورة أكبر من تركيزنا على سيكولوجية أي فرد من الأفراد الذين يساهمون في مجتمع واحد منها أو أكثر. إن التعاون الجماعي الواسع النطاق هو بالفعل ظاهرة جماعية (محكومة بمنطق القطيع)؛ حيث يؤتي التركيز على المجاميع masses ثماره.

إن هدف القيادة سيبقى على الدوام هو الارتباط بالمنظمة، والاصطفاف خلفها (الولاء التنظيمي)، والتحلي بالمسؤولية والالتزام. أما التغيير الذي طرأ، فيتمثل في الطريقة التي سنحقِّق بها ذلك الهدف. وإذا كنتَ تشعر بأن عالم القيادة يزداد خشونة وصرامة، فمردُّ ذلك إلى أنه هكذا بالفعل. ولعل السبب في تعمُّق هذا الشعور على نحوٍ لم يسبق له مثيل من قبل يتمثل في أن العالم أصبح مفتوحًا على مصراعيه أمامنا على نحو يجعل أي وصفة سحرية مجرَّبة لتحقيق النجاح تبدو مكرَّرة، وغير سارية المفعول.

سيكون من قبيل خِداع النفس ـ قبل خِداع الآخرين ـ أن أزعم أنني أملك كل الأجوبة، وأن هذا الكتاب يحتوي على كل الأدوات والرصاصات السحرية التي يمكنها إصابة هدفك من أي اتجاه. وإنما يهدف هذا الكتاب إلى تحديد ملامح ومواصفات جديدة ومختلفة للقيادة، وبعض الصور الجديدة التي ترسم لنا أمارات النجاح ومواصفاته.

إن قراءة ما يربو على مائة كتاب من أكثر العناوين المؤلَّفة في القيادة بمفهومها الكلاسيكي المتعارف عليه وصولًا إلى قراءة أكثر البحوث الأنثروبولوجية طرافة في مجال العوالم الافتراضية (الإلكترونية)، والرجوع إلى ما يربو على ألف مدوَّنة على الإنترنت، والحديث مع أكثر من 200 مسؤول إداري بدءًا من العاملين في مؤسسات وشركات عالمية وصولًا إلى العاملين في المشروعات الصغيرة الناشئة في مختلف أنحاء آسيا وأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية.. كل ذلك حتى أحصل على إجابة عن السؤال التالي: «**إذا كان التعاون الجماعي الواسع النطاق أمرًا واقعًا، فهل نملك بديلًا أو مفرًّا من تغيير الطريقة التي نقود بها الآخرين؟**»، وقد كانت الإجابة بـ «نعم». وإذا كان محتوى هذا الكتاب يتغير على نحوٍ لم يعد بمقدورنا إيقافه،

= في يده سوطًا، ويضع في خصره مسدسًا. والتيمة الأساسية التي تحاول السينما تقديمها من خلال هذه الشخصية المثيرة هي الجمع بين نقيضين متناعمين، هما شخصية الأستاذ الجامعي الأكاديمي الهادئ المسالم المثالي المولع بالبحث والاكتشاف، وشخصية المغامر الشرس الذي يواجه الأهوال ويتحدى الصعاب. (المترجم).

فإنه لن يغيِّرنا، وإنما سيعمل على إبعادنا عن مسار الموضوع ما لم نعرف كيف نتصرف في إطار هذا النهج الجديد.

إن السؤالين اللذين يطرحهما الناشرون دومًا عندما يُعرض عليهم مشروع نشر كتاب جديد، هما: أولًا، «مَن القارئ المستهدَف بهذا الكتاب؟ أو لمن أُلِّفَ هذا الكتاب؟» ثانيًا، «ما الذي سيُغري القارئ بشراء هذا الكتاب وقراءته؟». وكانت إجابتي عن هذين السؤالين، كالتالي:

القارئ المستهدَف بهذا الكتاب هو أي إنسان يسعى لجعل مؤسسته أو شركته ـ سواء أكانت خاصة أو عامة أو غير هادفة للربح ـ أكثر كفاءة، واستمرارية. وآمل أن أوضِّح بشكل قاطع لا لبس فيه أن أي طريقة جديدة في القيادة لن تكون مجرد إضافة خيار جديد أو إضافة بعض السيناريوهات البعيدة المنال. ولكن، لا بد أن نؤكِّد على حقيقة واقعة حاليًّا نطرحها هنا. وهي غياب طريقة يمكنها أن تساعدنا في التغلب على معظم التحديات التي تواجهنا حاليًّا؛ لأن وجود مثل هذه الطريقة سيساعدنا على فهم وتحليل أسباب النجاح الذي حقَّقه بعض القادة.

إن الطريقة التي نظَّمتُ بها هذا الكتاب ستساعدك على معرفة القصة الكاملة للتحولات الفارقة أو الانقلابات التي طرأت على القيادة. وقد بذلتُ قصارى جهدي حتى أُتيح لك اكتساب المعرفة، والخبرة التي تمكِّنك من سرد قصتك الخاصة بكل سهولة. عندما نُشر كتابي الأول «**القائد المتواصل** *The Connected Leader*» تلقيتُ كثيرًا من الملاحظات إلا أنها كانت في مجملها غير موجَّهة للمحتوى، وإنما كانت تنصبّ على طريقة تنظيم الكتاب. وبما أن هذه المعادلة الصعبة المتمثلة في السعي إلى الجمع بين جودة المحتوى ودقة التنظيم ومنطقيته، فقد حاولتُ محاولات حثيثة لحلها في هذا الكتاب. ولذلك، قسَّمتُ هذا الكتاب إلى فصول على نحو رائع يفوق توقعاتك، بالإضافة إلى تزويد الكتاب بوسيلتين آمل أن يوفِّرا وقتك وجهدك.

اسمح لي في البداية أن أعطيك نبذة مختصرة عن محتوى فصول هذا الكتاب.. من الفصل الأول إلى الفصل الخامس، يحاول المؤلف رسم صورة توضِّح للقارئ النزعات أو الاتجاهات التي تشكِّل المشهد الكامل للأعمال التجارية في ثوبها الجديد؛ حيث يلقي الفصل الأول الضوء على طبيعة التمرد على المفهوم التقليدي للقيادة (سواء على المدى القصير أو الطويل) في حين تشرح الفصول من الثاني إلى الخامس كل نزعة من هذه النزعات التي تشكِّل ملامح عصر **التعاون الجماعي الواسع النطاق**. ويلقي الفصل السادس الضوء على المجتمعات التي انبثقت

عن مبدأ التعاون الجماعي الواسع النطاق، كما يلقي الضوء على جذور الروابط التي تجمع بينها. ويلقي الفصل السابع ـ منطلقًا من فهم عميق للفرص التي تتيحها **المشاركة الجماعية الواسعة النطاق** ـ الضوء على الأمور التي ينبغي أن تتغير في الطريقة التي نتبعها في القيادة، والأمور التي يمكن أن تبقى على حالها.

وتلقي الفصول الثامن والتاسع والعاشر والحادي عشر الضوء على أسباب تحوُّل توجهات **القيادة** من إجابة الأسئلة التالية: لماذا يقوم **القادة** بدورهم؟ ما هي مواصفات هذا **الدور**؟ إلى الإجابة عن السؤال التالي:

كيف يستطيع القادة الوفاء بمطالب تحقيق أدوارهم (**بمعنى الارتباط بالمنظمة، والاصطفاف خلفها (الولاء التنظيمي)، والتحلي بالمسؤولية والالتزام**) في عصر التعاون الجماعي الواسع النطاق. ويناقش كل فصل من فصول الكتاب كيف نواجه التحديات في الوقت الحالي؟ ولماذا تفشل الطرق التي نواجه بها هذه التحديات؟ ولماذا يحتاج القادة إلى تحويل نمط تفكيرهم نحو الأولويات الجديدة في الطريقة التي يقودون بها الآخرين؟.

وفي الختام، يركِّز الفصل الثاني عشر على تقديم خريطة تساعد على تحديد الموضع الذي نقف فيه الآن، والموضع الذي نحتاج للوقوف فيه في المستقبل. ولكنني أرجو ألا يتسرع القارئ بقراءة الفصل الأخير أولًا؛ لأن القارئ ما لم يطلع على المقدمات والتفاصيل التي يعرضها الكتاب على امتداد فصوله كلِّها، فإن اطلاعه على الفصل الأخير وحده لن يفيده كثيرًا.

إحدى هاتين الوسيلتين اللتين استخدمتُها في كتابي الأول الذي أبدى المراجعون إعجابهم بها هي بند «موجز يُقرأ في 15 ثانية» الذي قررتُ أن أستعمله في هذا الكتاب أيضًا. وهذه الوسيلة عبارة عن مربع ستجده في نهاية كل فصل، الهدف منه تلخيص الأفكار الأساسية التي يشتمل عليها الفصل. وعن طريق قراءة هذا الموجز، يمكنك معرفة أفكار الكتاب، والأهم أنك تستطيع أن تنقلها إلى الآخرين بسهولة. ولكن أرجو أن ألفت نظر القارئ إلى أن محاولات تعقُّب هذه الأفكار المركَّزة كما وردت في هذه الملخصات بين تفاصيل البيانات والمعلومات المبسوطة داخل كل فصل ربما لن تكون مُجدية في معرفة المواضع المحدَّدة التي وردت بها، فلا داعي لتضييع وقتك وجهدك في القيام بذلك. كما تساعدك هذه الملخصات على قراءة كل فصل بشكل منظَّم، وعلى سرعة اتخاذ القرار بقراءته من عدمه قبل الدخول في تفاصيله؛ لأن الفصل

الذي تهم بقراءته ربما يتجاوز الحدود التي تألفها أو ربما يتطرق إلى موضوعات لا تهمك بمنتهى الصراحة. ولذلك، أتمنى أن تكون هذه الوسيلة أداة فعّالة لتشجيعك على المضي قُدُمًا في قراءة باقي أجزاء الكتاب دون أن تندم على ذلك. وبما أن هذا الكتاب يطرح على القارئ طريقة جديدة في **القيادة**، فربما لا تقدِّم الملخصات وحدها للقارئ تفاصيل كافية بحيث تمكِّنه من وضع الأفكار التي تطرحها موضع الممارسة والتنفيذ، ولكنه ربما يريد على الأقل استخدامها حتى يقرِّر أي الأفكار التي يريد الاطلاع على تفاصيلها ثم يضعها موضع الاختبار والتجربة.

أما الوسيلة الجديدة التي أضفتُها في هذا الكتاب، فهي مبحث بعنوان «**قراءات مختارة**». والهدف من هذا المبحث هو رفع الحرج عن القارئ الذي يريد اكتشاف المزيد حول ادعاءاتي. فربما يشعر بأن آرائي وأفكاري وحدها ليست كافية لإقناعه (خاصةً إذا كانت شعارات من قبيل أعمالي مثل أولادي). فإذا ساورك مثل هذا الشعور، فسوف تجد في نهاية هذا الكتاب قائمة بعناوين المراجع التي ستساعدك على اكتشاف الأفكار التي يحتوي عليها هذا الكتاب بمزيد من العمق والتفصيل. وعلى الرغم من أن هذه القائمة لا تضم كل مراجع هذا الكتاب بالكامل، إلا أنني أرجو أن تكون مصدرًا مفيدًا للقارئ الذي يريد التوسع في معرفة تفاصيل المواد التي تهمه.

ولذلك، يمكنك قراءة هذا الكتاب مثله مثل أي كتاب آخر - لأن هذا ما قصدتُه من تأليفه - ولكنك تستطيع أن تستعمله أيضًا كأداة بحثية أو كشاف عن المراجع إذا رغبت.

أخيرًا، يحضُرني في هذا المقام أنني كنتُ مغرمًا بأيام دراستي في الجامعة على الرغم من أنني ما زلتُ أتذكَّر حالة الفزع التي كانت تعتريني في الدقيقة الأخيرة التي تسبق بدء الاختبار، وحالة السكينة والراحة التي كانت تنزل على قلبي عندما أقرأ المذكِّرات السحرية للمتفوقين سواء من تأليف الأخوين كول Coles أو كليف Cliff(*) بعد ذلك. ولعلم الراغبين منكم في معرفة المزيد عن هذه المذكرات، فهي عبارة عن كُتيِّبات مهمتها تلخيص الكتب المطوَّلة المؤلَّفة

(*) دليل للطلبة المتفوقين، صدر لأول مرة عام 1948 في كندا من تأليف الأخوين جاك وكارل كول. وفي عام 1958 باع الأخوان كول حقوق الطبعة الأمريكية للمؤلف كليف هليجاس الذي نشرها بعنوان مذكرات كليف Cliff Notes. وهي مملوكة حاليًّا للناشر Indigo Books في كندا. وهذا الدليل عبارة عن ملخصات لمجموعة من الكتب في موضوعات أدبية وخصوصًا الروايات الإنجليزية، بالإضافة إلى الرياضيات والعلوم واللغات الأجنبية. (المترجم).

في موضوعات مختلفة ومتنوعة بحيث تمكّن القارئ من الحصول على الأفكار المطروحة بها دون الحاجة إلى قراءة هذه الكتب في حجمها الكامل.

بالطبع لا يوجد اختبار في نهاية هذا الكتاب، ولكن على الأرجح سيتسع جدولك الزمني لإضافة خمس دقائق يمنحها أي إنسان لنفسه قبل أن يدخل أي اختبار. ولذلك، فبالإضافة إلى تذييل كل فصل بموجز قصير جدًا لا تستغرق قراءته أكثر من 30 ثانية، قرَّرتُ أن أيسِّر قراءة هذا الكتاب على 90% منكم (إذا كانت الإحصائيات يمكن التعويل عليها!) ممن أستبعد أن يجعلوا هذه النسبة تمر مرور الكرام في هذه المقدمة.

ما أرمي إليه بتيسير قراءة هذا الكتاب على 90% منكم هو إضافة إطار في نهاية كل فصل علاوة على الموجز سالف الذكر. وأطلقتُ على هذا الإطار عنوان «**المختصر المفيد**»؛ لأنه أشبه ما يكون بورق الغش أو «البرشام cheat sheet» الذي يلجأ إليه بعض الطلاب في الاختبارات. وهو عبارة عن ملخص لا تستغرق قراءته أكثر من أربع دقائق. ولذلك، أعتقد أنه وسيلة فعّالة جدًّا لتوفير الوقت والجهد. وعلى الرغم من ذلك، أود أن أبادر بالإجابة على أولئك الذين يقفون في المكتبات، ويتساءلون لماذا نشتري هذا الكتاب أو بالأحرى لماذا نقرؤه بالكامل إذا كانت قراءة «المختصر المفيد» تُغنينا عن مؤونة ذلك؟: إنني أعدهم بأن هذا الكتاب يضم بين دفّتيْه قصصًا مثيرة لا يغني بند «المختصر المفيد» عن قراءة تفاصيلها بأي حال من الأحوال، بالإضافة إلى أن عدم الإلمام بهذه التفاصيل يجعل هذا البند غامضًا وغير ذي جدوى؛ لأن مهمته تنظيم الأفكار التي يقوم عليها كل فصل بشكل مختصر اعتمادًا على المعرفة التفصيلية التي حصل عليها القارئ بحيث ترسخ في ذهنه دون أن تشغل حيزًا كبيرًا من ذاكرته. وحتى أبرهن على صحة هذا الزعم، أدعو القراء الموشكين على قراءة هذا الكتاب إلى أن يُمعنوا النظر مليًا في مثال الـ«تي شيرت T-shirt» الذي سيأتي ذكره قريبًا في الفصل الأول.

المختصر المفيد

لدى البشر أربع نزعات اجتماعية، مسؤولة دائمًا عن تحويل أسلوب الحياة الذي يتبعونه. وبينما تنمو هذه النزعات وتترعرع وتكبر بمرور الزمن، لا يكون أمامنا سوى مواجهة خيار حاسم بكل ما في الكلمة من معنى؛ ألا وهو إما أن نغيِّر الطريقة التي نقود بها الآخرين تغييرًا جذريًا، وإما أن نقف خارج الصورة تمامًا. وسألخِّص هذه النزعات على النحو التالي:

النزعة الديموغرافية Demographic trend: تعني أن لدينا أجيالًا متعددة تعمل معًا جنبًا إلى جنب، وأن لكلٍّ منها مطالبه وخبراته وتجاربه التي لا تستطيع الأجيال الأخرى أن تفهمها غالبًا.

النزعة التخصصية Expertise trend: تعني أن التخصص أصبح في الوقت الحالي موجودًا خارج الشركة أو المنظمة أكثر بكثير من وجوده بداخلها.

نزعة لفت الأنظار Attention trend: تعني أنه ينبغي على الشركات والمنظمات عمومًا أن تناضل بكل ما أوتيت من قوة أكثر من أي وقت مضى للفت أنظار الموظفين، والعملاء على حدٍّ سواء بوصفهما مصدرين مهمين من مصادر المعلومات يتم التقصير في حقهما بدعوى ضيق الوقت.

النزعة الديمقراطية Democratic trend: تعني أن هيمنة القادة بشكل مركزي مباشر ـ وليس مجرد رسم الخطوط العريضة أو حتى عدم القيام بأي شيء على الإطلاق ـ على جميع مواردهم أصبحت فكرة مستبعدة، ومن مخلفات الماضي في الأغلب الأعم.

ولذلك، إذا جمعنا الحروف الأولى من الكلمات الإنجليزية التي تعبِّر عن هذه النزعات الأربع لتكوين كلمة واحدة مفيدة منها، فستكون «**DEAD**» بمعنى «**موت القيادة**» بالمعنى المتعارف عليه.

لقد التأمت **مجتمعات المشاركة الجماعية الواسعة النطاق** وتوحَّدت معًا بفضل شبكة متميعة ومعقدة من العلاقات تربط بين الأعضاء الذين يقومون بأدوار مختلفة، ويُقحمون أنفسهم ـ بصورة تتعارض مع المواضع المسموح لهم بدخولها ـ في الهيكل التنظيمي الجامد، مع أن **دور القائد سيظل دائمًا هو الارتباط بالمنظمة، والاصطفاف خلفها (الولاء التنظيمي)، والتحلي بالمسؤولية والالتزام**. وفي ظل مثل هذه البيئة الجديدة، فإن الأدوات التي دأب **القادة** على استخدامها ستحتاج إلى التغيير أيضًا؛ لأنهم بمجرد أن يعتمدوا على **الوضوح** و**الخطط** و**الأدوار** و**المال** لتحقيق هذه الأهداف، فإنهم سيحتاجون إلى البحث عن أدوات جديدة إذا أرادوا مواصلة المسيرة.

لم يعد **الوضوح** clarity مجديًا كمصدر للارتباط بالمنظمة؛ لأنه أصبح من المستحيل أن تقدِّم أو تطلب رؤية أحادية الجانب للعالم (هي رؤية القائد وحده) حتى يتم البناء عليها؛ لأن هذا السلوك لن يحقِّق الارتباط الاجتماعي. والتحول إلى **البساطة** simplicity بدلًا من الوضوح عن طريق **التبسيط** (بمعنى تقديم طرق أبسط لتنفيذ العمليات)، و**الانسجام** coherence (بمعنى ربط الجهود المبذولة بالأهداف المرسومة)؛ لأن **البساطة ستلعب في الحاضر والمستقبل الدور الذي كان يلعبه الوضوح في الماضي**.

لن تستحق **الخطط** plans الحِبر الذي كُتبت به ما لم تكن قابلة للتنفيذ. وعندما تساعد المحادثات بين الأطراف المعنية بصفة مستمرة المجتمعَ على فهم بيئته، فإن الخطط لا تؤدي أي دور في تحقيق الولاء التنظيمي.. إنما ما يقوم بذلك بحق هي الأحداث التي تزوِّدنا باللغة المشتركة، و**السرد** narrative اللذين يضمنان ذلك الولاء التنظيمي للمجتمع (الشركة؛ المنظمة).

عن طريق تعريف **المسؤوليات** accountabilities، فإن **الأدوار** roles تكون محدودة ومقيدة بمجموعة من الظروف. ففي بيئة دائمة التغير، يتم تعريف النجاح على أنه معنى يتجسَّد في مجتمع قادر على العمل مهما كانت الظروف من أجل تحقيق غاية مشتركة منشودة بغض النظر عما إذا كان للأفراد دور محدَّد في ذلك أم لا. ولذلك، نحتاج إلى تحويل اهتمامنا عن الأدوار إلى **المهام** tasks التي يجب القيام بها على أكمل وجه حتى نضمن تتابُع أحداث قصتنا حتى تصل إلى نهايتها المنشودة.

وختامًا، نقرِّر أنه إذا كان **المال** قد يضمن الارتباط بالمنظمة إلى حين، فإنه لن يضمن **الالتزام** بأداء واجباتها إلى ما لا نهاية. ولذلك، يساهم الالتزام إسهامًا شديد الفعالية في استقرار المجتمع، ويساعده على النمو (**بالحب**) الذي يجعل الناس ملتزمين ببذل أقصى الجهود من أجل هذا المجتمع «**البيت الكبير**» دون كلل أو ملل. وبالتالي، فإن فهم ماذا يساعدهم على جني ثمرة هذا الحب هو ذاته ما سيضمن النجاح للقادة.

هذه الأبعاد جميعها حرجة وصعبة؛ حيث إنك إذا فقدت عنصرًا واحدًا منها، فإنك لن تحقِّق النجاح بشكل كامل (فعلى سبيل المثال، مهما بلغت أحداث قصتك من القوة والتماسُك، فإنها لن تحقِّق الارتباط بها ما لم يحبها الآخرون) حتى إذا لم يتفاعل الجميع معها بنفس الدرجة (فمثلًا، يمكن أن يعوِّض السرد القوي عن مهمة تستغرق أسبوعًا).

مهمة القائد هي تهيئة بيئة صحية تجذب إليها مجتمعًا متناميًا بقوة. وهذا ليس بغرض إنشاء ارتباط إجرائي أو ارتباط مصالح متبادلة، كما تدفعنا غريزة القيادة إلى أن نفعل غالبًا عن طريق التحكم في جميع العناصر الموجودة أو فرض عناصر جديدة بطريقة استبدادية. ولذلك، يجب أن يغيِّر **القادة** نمط تفكيرهم بحيث ينصبّ تركيزهم واهتمامهم على إرساء دعائم روابط اجتماعية متينة مع **أتباعهم** عن طريق تقدير أثر **المحادثات** التي دأبوا على اعتبارها مضيعةً للوقت، وغير مجدية مع هؤلاء الأتباع. وحتى يستحق القادة أن نتبعهم، فإنهم سيحتاجون إلى أن يعكفوا بشكل أساسي على الإسهامات التي يقومون بها لصالح المجتمع أكثر من تركيزهم وحرصهم الشديدين على عدم الخروج عن الخط المرسوم لهم. وهذا يتطلب منهم أن يطوِّروا قدراتهم التنفيذية بحيث تنضج بشكل كافٍ (بمعنى أن تستقر في وجدانهم تمامًا) حتى يكونوا قادرين على النظر إلى **المشاركة الجماعية الواسعة النطاق** على أنها فرصة سانحة لإيجاد **قيمة**، وليس على أنها تهديد لوجودهم.

الفصل الأول

يوم الحساب

القيادة في أوقات المحن والشدائد

«إذا كان من المفترض أن يكون المستقبل على النحو الذي أشرنا إليه في مقدمة هذا الكتاب، فأين إذًا معدّات طيراني jet pack التي أضعها على ظهري لكي أحلّق في الهواء؟» عندما رأيتُ هذه العبارة المطبوعة تُزيّن أحد الـ«تي شيرتات T-shirts» لم أستطع مقاومة نوبة الضحك بصوت عالٍ التي اعترتني.. كنتُ أضحك على نفسي أكثر مما كنتُ أضحك على هذا السؤال المرح الذي اتخذه مصمِّم الـ«تي شيرت» شعارًا لحملته الدعائية؛ لأن قراءة هذا الشعار أعاد إلى ذاكرتي توقّعات وأفكارًا بعيدة منسية كانت تراودني في طفولتي.. عندما قرأتُ رائعة الروائي والناقد الفرنسي مارسيل بروست Marcel Proust «**البحث عن الزمن المفقود** *A la Recherche du Temps Perdu*»[1] وهو يصف كيف أعاد مذاق كعكة بسيطة إلى ذاكرته مشاهد الأيام الخوالي، فقد قفزت إلى ذاكرتي ـ أنا الآخر ـ المقالاتُ التي كُتبت لمحاولة تقديم توقُّع أو تنبُّؤ لملامح الحياة بعد عام 2000.. حيث تذكَّرتُ مدى الإثارة التي كانت تتملَّكني عندما كنتُ أرى رسمًا يدويًا من رسوم الأطفال في أشكال عَصَوية stick figures لأناس صغار يحملون على ظهورهم محركات نفّاثة يحلِّقون بها في الهواء أثناء عودتهم إلى منازلهم بعد يوم من العمل الشاق. وكنتُ على قناعة بأن حبوب الطعام food pills ـ التي تحتوي على العناصر الغذائية بديلًا عن تناول الأطعمة المختلفة ـ ستكون لذيذة المذاق في رحلتي إلى القمر. ولم أكن أحتمل الانتظار حتى أجرِّب ركوب السيارات الفضائية المضادة للجاذبية التي تعمل بالهيدروجين، ويقودها آليون

---

(1) M Proust (1988) A la Recherche du Temps Perdu, tome 1. Du Côté de chez Swann, Gallimard.

(ربوتات robots) بمهارة واقتدار فائقيْن. إلا أنه يتضح من الرسم المطبوع على الـ «تي شيرت»، ومن استرجاع وصف مارسيل بروست أن هناك شيئًا واحدًا فقط يمكن أن يصدُق التنبؤ بحدوثه بدرجة عالية من الدقة، كما يتضح أن أي تنبؤ نتوقعه من المحتمل أن ينقلب رأسًا على عقب إلى شيء آخر مختلف تمامًا.

وربما يحتج عليَّ قارئ ساخر بأن جميع مؤلفي كُتُب الأعمال التجارية يزعمون أن العالم يتغير تغيُّرًا جذريًا، وأن الكتب التي يؤلِّفونها قادرة دون سواها على مد يد العون إليك حتى تستطيع التعاطي مع التحولات أو الانقلابات الوشيكة التي ستطرأ على النهج الحالي (وهي تحولات أو انقلابات غير منهجية قلَّما تجد أحدًا سبق له أن ألَّف كتابًا عنها). وإذا رغبتَ في توسيع دائرة السخرية أكثر، فعليك أن تضع نُصب عينيك حقيقة عدم وجود ما يضمن - من قريب أو بعيد - تحقُّق معظم توقُّعاتنا وتنبؤاتنا في المستقبل. ومن شأن ذلك ألا يتذكرها أحد! هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تقترب توقُّعاتنا وتنبؤاتنا بدرجة كافية تمامًا لتبرير ردود أفعال القراء (فعلى أي حال، من عساه أن يكترث بما سيحدث بعد 10 أو 15 سنة. وهذا يعني ضمنيًا أنه سيمكث في منصبه 5 سنوات في المتوسط؟). ومن هنا، فالمشكلة التي أسعى لمعالجتها في هذا الفصل تتمثل في أنني أريد أن أطرح قضية **القيادة** من منطلق أنه: **ما لم يتغير القادة تغيُّرًا جذريًا، فإنهم سيقفون خارج الصورة تمامًا**. ولذلك، سيبرهن تأجيل **يوم الحساب** لمدة حوالي أربع أو خمس سنوات مقبلة أنني أجيد التعاطي مع الأصوات الساخرة. ولذلك، قررتُ عدم الاندفاع وراء محاولة دحض مزاعم هؤلاء الساخرين التي أعلم أنها حقيقة واقعة لا ينبغي إنكارها أو تجاهُلها (لأنني أمارس بدوري هذه السخرية أيضًا عندما أقرأ للآخرين) فوجدتُ أن الأوْلى من كل ذلك هو أن أشرع في تقديم الأدلة التي تُثبت صحة مزاعمي أنا.

ربما يكون اليوم الذي انهار فيه عملاق الخدمات المالية الدولية بنك الإخوة ليهمان (LEH) Lehman Brothers(*) هو أقرب يوم يمكننا أن نستخدمه لتجسيد ما نرمي إليه من عبارة «يوم

(*) بنك قام بتأسيسه الإخوة هنري، وإيمانويل، وماير ليهمن عام 1850 في ولاية ألاباما بالولايات المتحدة الأمريكية، ومقره الرئيسي في مدينة نيويورك. وهو من أشهر مؤسسات الخدمات المالية الدولية في العالم. واضطر البنك تحت وطأة أزمة سوق الرهن العقاري التي اجتاحت أمريكا إلى إشهار إفلاسه في 14 سبتمبر (أيلول) 2008. وهو ما أطلق عليه «الإثنين الأسود»، حيث أدى انهيار بنك ليهمان إلى انهيارات حادة في أغلب أسواق العالم. (المترجم).

الحساب»؛ لأن هذا النوع من الفواجع والمِحن القاسية موجود في الواقع بالفعل، ويسبِّب صدمات موجعة ومزعجة أيَّما إزعاج للنظم والقواعد الروتينية المتبعة في القيادة. وعلى الرغم من ذلك، فإن هذا النوع من الأزمات العاتية يتطلب التعاطي معه مهما كان حجم الخسائر. ولذلك، يرى الكثيرون في أمثال هذه الأزمات دعوةً صريحة لإعادة النظر في الطريقة التي تعمل بها نُظُمنا الإدارية، ويرون فيها لحظةً كاشفة يتولى فيها **الأتباع** مهمة مساءلة قادتِهم، ويتولى فيها القادة مهمة مساءلة أنفسهم بمنتهى الصدق والموضوعية حول مدى جدوى الطرق التي يعملون بها من حيث عاداتهم، والروح والأخلاق المهنية التي يتحلَّون بها، والمناهج التي يتبعونها، وأسلوب إدارتهم لشؤون العمل...إلخ. وربما تضطرنا ـ أو حتى تُجبرنا ـ ضراوة الأزمة وقسوتها إلى أن نتساءل أيضًا عن مدى كفاءة وفعالية، وطبيعة الأدوات التي نستخدمها (على سبيل المثال، نُظُم الحوافز التي تتبادر إلى أذهاننا). وإليك بعضًا من المطالب الواضحة التي ينادي بها **القادة** في مثل هذه الأوقات العصيبة والمأساوية الفارقة في مسيرة أي منظمة.

أولًا، من صميم دورنا أن نبثّ الطمأنينة في نفوس أتباعنا. ولكن، لا تُسئ فهمي؛ لأن بث الطمأنينة في نفوس أتباعنا لا يتطلب منا تقديم حلول، فالكل يعي أن الأجوبة الشافية ربما تكون صعبة المنال، ويتفهَّم معظمنا أن الطبيعة المنظومية للمشكلات التي تواجهنا ستتطلب حلولًا تنسيقية عالمية لن يكون بمقدور أحد القادة أن يتوصل إليها بمفرده. ولذلك، فالحقيقة التي ينبغي ألّا تغيب عن أذهاننا أبدًا تتمثل في أن أي جهد يُبذل للتوصل إلى إجابة سهلة، خاصةً من جانب قائد مشهود له بأنه مصدر الفوضى والاضطراب في المكان الأول الذي عمل به، فعلى الأرجح أن يكون ذلك القائد نفسه مصدرًا لإثارة استياء أتباعه وامتعاضهم، وليس بثّ الطمأنينة في نفوسهم.. ما أعنيه ببثّ الطمأنينة في النفوس هو حاجتنا إلى معرفة أن قادتنا يتفهَّمون الموقف الذي نمرّ به؛ لأن **الأتباع** يريدون استشعار روح المسؤولية، والحيدة، والنزاهة، والأمانة التي ينبغي أن يتحلّى بها قادتهم.

عندما يستقل الرؤساء التنفيذيون لثلاث شركات كبرى لصناعة السيارات طائرات خاصة للذهاب إلى واشنطن لطلب عون اقتصادي. فهذا ليس دليلًا على فساد أذواقهم فحسب، وإنما يفرض علينا قسرًا الشعور الراسخ بأن هؤلاء القادة في وادٍ وأتباعهم في وادٍ آخر، وبأنهم لا يتفهَّمون احتياجات أتباعهم. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى عندما يقول أحد الرؤساء التنفيذيين لأحد أكبر البنوك مرارًا وتكرارًا: «إنني أعتذر عن تخييب آمالكم بسبب عدم مبادرتي إلى تقديم حلول لبعض القضايا التي نواجهها الآن»؛ لأنه بكلامه هذا قد تجاوز حدود إظهار التواضع (أو طلب الصفح والغفران لوقاية وظيفته من سهام الساخرين من تقاعسه، وسلبيته) إلى محاولة بثّ الطمأنينة في نفوس أتباعه عن طريق الإقرار بما يشعر به الكثيرون منهم.

تتطلب الأزمة قصيرة الأجل من القادة العمل على إعادة إرساء دعائم شرعيتهم عن طريق الشفافية، والتواضع، والالتزام نحو أتباعهم. إن القيام بذلك وحده كفيل ببثّ الطمأنينة التي يحتاج إليها الأتباع من قادتهم حتى يشعروا بأن هؤلاء القادة يستحقون الجهود التي يبذلونها في سبيل اتباعهم.

ولكن بثّ الطمأنينة في نفوس الأتباع وحده لن يكون له سوى مردود ضئيل جدًّا على تخفيف حِدّة مخاوفهم، وتقديم حلول ذات قيمة لهم. ومهمتنا الثانية هي إعادة إرساء مفهوم تعميق مَلَكة إدراك المعنى الصحيح للألفاظ أو ما يمكن أن نُطلق عليه تسمية الأشياء بمسمياتها الصحيحة في مجال النشاط الاقتصادي.

في أوقات المِحن والشدائد والاختبارات القاسية، يتساءل الكثيرون عن جوهر أو حقيقة الأعمال الموكلة إليهم.. هل كل نتاج عملهم يصبّ في مصلحة الرأسمالية؟ وإذا كان الأمر كذلك، فهل هذا دليل دامغ على أن المنظومة التي نعمل بداخلها معيبة؟ ألا تتمثل الحقيقة العارية في أننا نعمل بداخل منظمات قائمة على الطمع، والاستغلال؟ ولذلك، فمهما كنا منطقيين ومجرِّبين مُحنَّكين، إلا أننا نعتقد اعتقادًا راسخًا بأن أمثال هذه الأسئلة مشروعة تمامًا من جانب الأتباع. وبالتالي، فدورنا كقادة ليس تحاشي سماع مثل هذه الأسئلة والعزوف عن

محاولة الإجابة عنها. وإنما دورنا في هذه الحالة أن ندعو إلى عقد اجتماع موسَّع على الفور لمناقشة هذه الأسئلة، وعدم ادخار أي جهد أو وقت في الرد عليها. فعن طريق إجبار منظماتنا على إعادة التفكير في جوهر ما لها من حقوق وما عليها من واجبات، لن تضعف أو تتضاءل وإنما ستزداد قوةً وقيمة. وأتفق مع القارئ العزيز تمامًا على أن قول هذه الحقيقة (أو كتابتها) أسهل كثيرًا من وضعها موضع التنفيذ الفعلي؛ لأن ذلك يتطلب شجاعةً وجرأة من جانب القادة.

ولكن قدرتنا على إعادة بناء الثقة في منظماتنا، وقادتها تتوقف على إرادتنا الحرة وقناعتنا الحقيقية بمبدأ إعادة بناء جسور ثقافة مشتركة تستوعب مفهوم تعميق مَلَكة إدراك المعنى الصحيح للأشياء الذي سبقت الإشارة إليه.. إن نمط ووتيرة الظروف الاقتصادية التي نواجهها الآن لها تأثير جوهري على ثقتنا في منظماتنا.. هذه الثقة التي تُعدّ الثمرة الحقيقية لأي عمل ناجح. فهل وصلنا إلى الأسوأ أم أن الأسوأ لم يأتِ بعد؟ لماذا يجب عليَّ أن أستمر في العمل كوكيل اقتصادي (أي: كمستهلك أو منتج) في حين يخيِّم الغموض والشك على ما سيحدث لاحقًا؟ وهنا يكمن السر في أن إجاباتنا ينبغي أن تكون على قدر حجم مشاكلنا. وصفوة القول: إن الاصطلاح أو الاتفاق على تحديد المعنى الصحيح للأشياء أو تسميتها بمسمياتها الحقيقية يتحقق بشكل أسهل، وأوفق كثيرًا عندما يشترك الجميع في تعريف ذلك المعنى أو تسمية ذلك المسمى.

إن تحديد معنى أي شيء يتجلى في غرضنا منه. ولذلك، فالسؤال الذي نحتاج إلى طرحه على منظماتنا وأتباعنا هو «**ما العمل الذي نستطيع القيام به معًا في حين لا يستطيع أي شخص آخر القيام به بمفرده بنفس الدرجة من الكفاءة والإتقان؟**».. هذا السؤال في حد ذاته يفرض علينا العودة مرةً أخرى إلى الانخراط في ضرب من ضروب الجدل الاقتصادي، كما أنه يقرِّبنا شيئًا فشيئًا من الإجابة.

وعلى الرغم مما سبق، فإن كل ذلك مرهون أيضًا بإدراكنا لمعنى المجتمع المحيط بنا؛ لأننا حينما نواجه أوقات المِحن والشدائد نميل إلى التحصُّن خلف الحدود التي نعرفها، ونطمئن إليها. ولذلك، يتراوح سلوك الموظفين بين التذمر والشكوى («**سمعًا وطاعة!! لأنني لا أريد أن أفقد وظيفتي!**») وبين العداوة («**لماذا يتوجب عليَّ أن أثق في أي كلام تقوله عندما تُثني على شخصيتي وأدائي، وفي الوقت نفسه تتحين أول فرصة لفصلي من العمل!**») وبين إعلان

الحرب (**«سأحرص على نيل حقوقي، ولو كان ذلك على حساب حقوق زملائي.. أنا، ومن بعدي الطوفان!»**).

لذلك يتحصَّن الأفراد خلف حدود أنفسهم حيث يصبح بالإمكان أن يخدموا ذواتهم على حين تغلق المؤسسات أبوابها، وتغلق الدول حدودها. ونحن لسنا بحاجة إلى أن نقرأ رواية «1984» لمعرفة ما الذي يتمسك به أي مجتمع عند مواجهة عدو مشترك. وتكون ردود الفعل في تلك الأوقات مفهومة بل ومشروعة أيضًا لا سيما إذا تم إعطاؤنا تاريخنا الإنساني المشترك. إلا أنها تكون ذات نزعة تدميرية شديدة حينما يتعلق الأمر بصياغة تجاوب مؤسسي قوي. ولهذا السبب وحده، فإننا بحاجة لإعادة صياغة شعور مجتمعي، وتنميته بحيث يكون بنفس قوة الهدف الذي نصبو إلى تحقيقه. ولعمل هذا، فإن أقوى أداة لدينا تتمثل في إجراء حوارات جريئة. وهذه الحوارات هي التي سوف تُرسي مبدأ ملكيتنا المشتركة في مستقبلنا. وحينما يتعلق الأمر ببناء مجتمع ما، فلن يكون لدينا الكثير الذي نستطيع فعله اعتمادًا على أنفسنا؛ لأننا في حقيقة الأمر نخطئ خطأً فادحًا إذا ظننا أن بإمكاننا القيام بذلك وحدنا. غير أن هناك مجتمعات عديدة في مؤسساتنا يمكنها أن تحظى بمكانة مرموقة بحيث تكون أقرب ما تكون إلى الكمال الإنساني والكفاءة والفعالية. وذلك حينما نعمل في أوقات أكثر هدوءًا. فعلى سبيل المثال، كتبتُ في كتابي الأول عن جيوب الطاقة الكامنة في كافة مؤسساتنا. ولذلك، يصبح ما أسميتُه «المؤسسة الحقيقية» التي تتكون من الشبكات الاجتماعية التي تقدِّم غالبية الطاقة الداعمة لجهودنا أشد خطورة في أوقات المِحن والشدائد. وعن طريق فهم هذه الشبكات والتواصل معها، سوف يكون بمقدور القادة إقامة الجسور اللازمة التي تربط بين هذه الشبكات. وهو الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، إلا أنه على حين يشكِّك هذا النوع من المِحن والشدائد في كفاءة وفعالية بعض القادة، فإنه في حد ذاته لا يشكِّك في الحاجة إلى القيادة نفسها. وتتمثل رؤيتي هنا في أنه إذا ظن الإنسان أنه يعيش في أوقات مِحن وشدائد، فإنه سوف يتورط في متاعب، وسوف تنال منه الصدمات والإخفاقات. ولذلك، يتسم نوع من المِحن والشدائد بأنه أشد عمقًا، في حين يتسم نوع آخر من المِحن والشدائد بأنه أكثر انتشارًا. ومن ثم، فهو نوع ليس على نفس الدرجة من الوضوح التي يتسم بها ما نعجز غالبًا عن لفت الأنظار إليه. ولا يعبِّر هذا النوع من المِحن والشدائد عن نفسه من خلال **يوم الحساب**.

وهكذا، فعليك أن تفكِّر في هذا الأمر من منطلق أنه بالنسبة لكافة المقاصد والنيات والأغراض، فإنك حينها تنظر في المرآة لمقارنة هيئتك أو طلعتك في الصباح بمثيلتها التي كنتَ تبدو عليها مساء أمس ـ بعد استبعاد كل ما يمكن أن يكون قد أصابك من علامات الإجهاد والإرهاق بسبب يوم عملٍ طويل أو النوم لفترة قصيرة في الليل ـ فستكتشف أن وجهك يبدو بنفس درجة إشراقه ووضاءته السابقة. وقد نستيقظ في صباح أحد الأيام لنفتح عيوننا على عالم مختلف تمامًا عن ذلك الذي أغمضناها عليه مساء أمس.. غير أنه على الرغم من كل ذلك لا يزال هو عالمنا. ويبدو كل يوم ـ ولسوف يظل كذلك ـ مشابهًا بصورة كبيرة لليوم الذي سبقه. وسوف تشرق الشمس وسوف تغرب. إلا أننا إذا استمررنا في هذه المشابهة، فإنه يجدر بنا أن نتوقف عند أحد الأسئلة المهمة. وهو: هل تبدو هيئتك مختلفة اليوم عما كانت تبدو عليه من أربع أو خمس سنوات مضت؟ من سوء الطالع في هذه الحالة أن الاختلاف يكون كبيرًا وواضحًا لدرجة لا تخطئها العين.

غير أن الأمر الذي يتسم بقدر أكبر من البصيرة يتمثل في المسألة الخاصة بما إذا كان هذا يعني أنك تعتقد بالفعل بأنك تبدو مختلفًا أم لا. إن الكثيرين منا كانوا يحضرون اللقاءات والاجتماعات المدرسية، وكانوا يفاجَؤون بالطريقة السلبية التي كان يؤثر بها الزمن على الآخرين على حين كان يتركنا دونما تغيير. وإن الدهشة لتصيبنا من الطريقة التي كانت تبدو عليها الطبيعة غير رحيمة برؤوس الآخرين بعد أن حل الصلع محل الشعر والشيب محل السواد، ولا رحيمة بخصورهم بعد أن حل الترهل والسمنة محل الرشاقة والقدّ الممشوق.. بينما كانت تبدو في غاية الشفقة والرحمة برؤوسنا وخصورنا نحن. وعليه، فلسنا بحاجة لدراسة فيزياء الكم Quantum Physics لمعرفة أن التغيير يرتبط برؤانا الخاصة.

وتتمثل الحجة التي أرتكز عليها في هذا المقام في أنه لا توجد جدوى كبيرة من مسعى القادة نحو تحقيق نتائج أفضل فيما يفعلونه؛ لأن ما يفعلونه سوف يصبح بصورة متزايدة غير ذي صلة بسبب النزعات الرئيسية التي تقف حجر عثرة في طريق الأسلوب الذي نؤدي أعمالنا تبعًا له في أوقات المِحن والشدائد العاجلة التي نستشعرها. وفي هذه الحالة، لا يتمثل مفتاح نجاح القادة في قبولهم ـ بنفس راضية ـ بيوم حساب وقبولهم بالجهود التي يبذلونها استعدادًا لذلك اليوم بل يتمثل في قدرتهم على تبني فكرة أن كل يوم هو بالنسبة لهم **«يوم حساب»**

إذا ما أخذنا في الاعتبار بعض النزعات الرئيسية. وهذا هو الفارق بين الحياة ليوم آخر وبين صناعة المستقبل، وهذا هو الفارق بين الأداء المتوسط والأداء المتميز. وهنا، فإن الخبر السارّ الذي أسوقه إليكم يتمثل في أن الأغلب الأعم من الأدوات التي سوف تساعدنا على مواجهة التحدي الذي تمثله هذه النزعات هي أيضًا نفس الأدوات التي سوف تساعدنا على تجاوز التحديات العاجلة التي نواجهها.

وقد خلص البحث الذي أجراه الدكتور/ إدوارد ميلر Edward Miller (عميد كلية الطب والرئيس التنفيذي لمستشفى جامعة جونز هوبكنز Johns Hopkins) إلى أنه في غضون عامين من نجاح عملية «تحويل مجرى الشريان التاجي coronary artery bypass grafting»(*)، لم يغيِّر 90% من الناس أنماط حياتهم على الرغم من المخاطر التي تهدِّد صحتهم بل وحياتهم نفسها. وإذا صغنا هذه النتيجة المؤسفة بطريقة أخرى، فإنها تتلخص في أنه **عندما واجه الناس الاختيار بين تغيير أنماط حياتهم أو الموت فقد اختار 90% منهم الموت على ما يبدو**. وعلى أساس أنه ليس من بين هذه النزعات الأربع نزعةٌ واحدة تهدِّد بقاءنا الفعلي على قيد الحياة، فمن الصعب علينا أن نهتدي إلى نوع الحجة التي يمكن لأي واحد منا أن يستند إليها لتشجيعنا وتشجيع الآخرين على تغيير الطريقة التي نقود بها أتباعنا. وفي حقيقة الأمر، لا يرفض مبدأ **التعاون الجماعي الواسع النطاق** القيادةَ أو يعترض عليها.

إن المجتمعات التي أستعرضها في هذا الكتاب في أمس الحاجة إلى القادة؛ لأن كل تحدٍّ نواجهه تقابله دعوة إلى القيادة، كما أن لدينا توقًا شديدًا إلى اكتساب أفراد يمكنهم مواجهة الاختبار الوحيد للقيادة، ألا وهو إشعارنا بأن قوتنا وإمكاناتنا آخذة في التنامي. ولذلك، فإن أهميتنا ـ وفي النهاية بقاءنا كقادة ـ تكمن في قدرتنا على مواجهة التحديات التي تفرضها علينا أربع نزعات رئيسية يتكون منها **التعاون الجماعي الواسع النطاق**. وسوف تتمثل الصعوبة الحقيقية التي تواجهنا في قدرتنا على تغيير قناعاتنا حينما تظل بعض الأشياء من حولنا دونما تغيير. كما أن التحدي الحقيقي الذي يجسِّده **التعاون الجماعي الواسع النطاق** يتمثل في أنه يتم تنفيذه بالأدوات التي لا تجعله بالضرورة سهلًا ميسورًا.

(*) إجراء جراحي يتمثل في أخذ قطعة من وريد أو غيره لوضعها بين الأبهر، وشريان تاجي تحت منطقة انسداد الشريان لتمكين الدم من المرور فيه. واسمه العلمي: «طعم مجازة الشريان التاجي». (المترجم).

إلا أن لديَّ اعتقادًا راسخًا بأن المشاركة في المحاورات والحلقات النقاشية التي من شأنها أن تساعد القادة على رسم صورة مرغوب فيها بشدة للمستقبل تُعدّ هي الطريقة التي سوف نجتاز بها ترددنا وإحجامنا عن التغيير. وبطبيعة الحال، فلسوف يكون هذا تحديًا سافرًا لتعديل سلوكنا حينما تعزِّز غالبية الهياكل والأنظمة التي نعمل في ظلها الوضع الراهن برمّته. غير أنه تحدٍّ لا مفر من مواجهته؛ لأننا ما لم نقم بهذا، فإن كافة هذه النزعات مجتمعة سوف تؤدي إلى الموت المحقَّق للقيادة بكل ما تحمله هذه الكلمة من معنى.

- **النزعة الديموغرافية** من شأنها أن تجعل خبراتك غير مواكبة لخبرات الآخرين أو غير ذات صلة بموضوع القيادة.

حيث إن لدينا الآن أجيالًا متعددة، لها خلفيات اجتماعية - ثقافية متعددة ومتنوعة، تعمل جنبًا إلى جنب مع بعضها البعض. ويجلب كل جيل من هذه الأجيال معه آماله ومخاوفه وتطلعاته وطموحاته وخبراته التي لا تتفهمها الأجيال الأخرى، وبالتالي لا تستطيع التعاطي معها.

- **النزعة التخصصية** من شأنها أن تجعل معارفك غير مواكبة لمعارف الآخرين أو غير ذات صلة بموضوع القيادة.

حيث إن التخصصات التي تدفع قيمة منظماتنا ومؤسساتنا، وتُبرز أهميتها بصورة مطّردة تتجلّى في شبكة من العلاقات أصبحت تقع خارج نطاق المدى الإداري لهذه المنظمات والمؤسسات وبمنأى عن رقابتها والسيطرة عليها.

- **نزعة لفت الأنظار** من شأنها أن تجعل جهودك غير مواكبة لتقييم الآخرين أو غير ذات صلة بموضوع القيادة.

حيث إن لدينا الآن مجموعة من **الشبكات الاجتماعية والمعلوماتية** آخذة في الحلول محل المنظمات والمؤسسات الحالية بعد أن باتت مصدرًا **للانسجام** والتلاحم بالنسبة للمساهمين.

- **النزعة الديمقراطية** من شأنها أن تجعل سُلطتك غير مواكبة لتأييد الآخرين أو غير ذات صلة بموضوع القيادة.

حيث إن كلًّا من المستشارين والعمالة المؤقتة ومعدِّي التقارير المشتركة والعمالة غير المتفرغة والعمالة الموسمية وشبكات الزملاء والأصدقاء على مواقع التواصل الاجتماعي قد تبوَّؤوا

مكانة مكافئة لنظيرتها لدى العمالة الدائمة داخل المنظمات والمؤسسات فضلًا عن كونهم يقفون خارج منطقة نفوذ القادة، فلا بد أن هناك تغييرًا جذريًا أو تحولًا فارقًا قد حدث.

وليس بالإمكان الحيلولة دون استمرار وتيرة هذه **التحولات الفارقة** في تاريخ القيادة. ومع ذلك، فليس هناك ما يدعو إلى الخوف والقلق منها؛ لأنها تقدِّم للقادة مصادر جديدة ومؤثرة وفعّالة لصياغة **القيمة**. وسوف نتناول في الفصول التالية كل واحدة من هذه **النزعات الأربع** على التوالي بمزيد من الإيضاح والتفصيل.

يوجد نوعان من المِحن والشدائد التي يمكن أن تواجهنا كقادة على النحو التالي:

النوع الأول: يتجلّى في المدى القصير، ويتسم بالوضوح والنزعة التدميرية الشديدة، وشيوع الإحساس به على نطاقٍ واسع. وهذا النوع من المِحن والشدائد هو الذي يشغل بصورة كبيرة أذهان معظم القادة مؤخرًا؛ لأنهم حاولوا التعامل مع العواقب الوخيمة والتداعيات الخطيرة للانهيار المفاجئ الذي مُني به نظامنا المالي، وما صاحبه من ركود اقتصادي.

النوع الثاني: أكثر شيوعًا وانتشارًا. ولذلك، يُمكنك أن تسمِّيه مِحن واضطرابات «الهواء النقي» إذا شئت؛ لأنه نادرًا ما يمكنك رؤيته. ومع كل يوم يمر، تصبح الطريقة التي يستخدمها القادة لصياغة القيمة أقل كفاءةً وفعالية، كما أن القوى المحركة التي يرتكزون عليها (كالخبرة والمعرفة والجهد والسُّلطة) آخذة في التآكل بسبب أربع نزعات رئيسية أسميتُها في الفصول التالية: **النزعات الديموغرافية والتخصصية ولفت الأنظار والديمقراطية.**

وعلى حين يشكِّك النوع الأول من المِحن والشدائد في كفاءتنا كقادة، فإن النوع الثاني منها يشكِّك في جوهر القيادة على وجه التحديد.

الفصل الثاني

النزعة الليموغرافية

عليك أن تركّز على خبرات الاخرين وليس خبراتك دون سواها

حينما كان شخصان موهوبان يعتنقان فكرة تيسير الوصول إلى سائر ألوان المعرفة الإنسانية، فمن غير المرجح أنهما كانا يدركان أنهما بهذا كانا يضعان اللبنة الأولى في بناء إحدى أكثر الشركات إبهارًا في العالم. ولم تمضِ سوى فترة قصيرة على انطلاقهما في تطوير شركتهما حتى شجَّع التصميم المبسَّط الذي تبنياه لمنتجهما (الذي كان شديد الاختلاف عن التصميمات التي كان يستخدمها منافسوهما)، وانتشارهما الواسع (الذي جعل الوصول إلى مصادر المعرفة متاحًا وميسورًا بصورة سريعة)، وتركيزهما المتواصل على القيام بشيء واحد فقط لتنفيذه كما ينبغي.. شجَّع كل ذلك الكثيرين على احتراف مهنة نشر «الكلمة»، وتكريس كل اهتمامهم من أجل تقديم منتَج يحوز على رضا غالبية القرّاء باختلاف أطيافهم وأذواقهم. وحينما كان منافسوهما يسعون جاهدين إلى تحقيق نمو ملموس في أرباح شركاتهم، كانت شركتهما تلقى الدعم والتأييد منذ اليوم الأول لظهورها إلى حيز الوجود.

كان توقيت ظهور هذه الشركة هو عام 1935، وكان هذان الشخصان الموهوبان هما ألين لين Allen Lane وفينجاليل كريشنان كريشنا مينون V(engalil) K(rishnan) Krishna Menon.[1] وكانت الشركة الأكثر إبهارًا هي دار النشر البريطانية الشهيرة «**بنجوين بوكس** Penguin Books». وقد تمثلت فكرة لين Lane في إتاحة وصول جماهير القرّاء إلى كتب الأدب بشكل ديمقراطي لا يفرّق بين النخبة والعامة عن طريق توفير الكتب الممتازة بنفس سعر علبة السجائر، وفي نفس المنافذ التي تباع بها. وعلى الرغم من أن الكثيرين كانوا يرون أن سعر البيع الرخيص وشكل الغلاف الورقي (اللذين لا يزالان حتى الآن مقصورَيْن على روايات الدرجة

الثانية) سوف يقودان أي ناشر إلى الإفلاس، كان كلٌّ من لين ومينون يعرفان أن بإمكانهما إحراز النجاح؛ حيث اعتمدا بصورة حالفها التوفيق على أن التركيز على التصميم (غلاف ورقي مصقول شديد النصاعة يميِّز منتَجهما عن كافة المنتجات الأخرى ذات المستوى الأدنى التي كانت تُعرض حينئذٍ على هيئة غلاف ورقي عادي) واختيار منافذ العرض والتوزيع والبيع (الانتشار والتواجد في الأماكن التي من المرجَّح بصورة كبيرة أن تجتذب سوقهما المستهدفة) والتمويل المحدود جدًّا الذي يحصلان عليه من قيمة شراء مؤسسة وولويرثز Woolworths لعدد **63.000** كتاب؛ مما ساعد على استمرار الشركة، وجلب بعض الأرباح لها. وقد حالفهما التوفيق مرةً أخرى، بعد مرور 10 شهور فقط على افتتاح شركتهما في 30 يوليو (تموز) عام 1935، عندما قاما بطباعة **مليون** كتاب من إصدارات بنجوين بوكس.

إن قصة «بنجوين» تعكس بمنتهى الدقة قصة عملاق آخر (أتاح الوصول إلى مصادر المعرفة بشكل ديمقراطي لا يفرِّق بين النخبة والعامة أيضًا) ظهر إلى حيز الوجود بعدها بحوالي **60** عامًا؛ ألا وهو عملاق البحث على الإنترنت شركة **جوجل** Google. وتبدأ فصول هذه القصة في يناير عام 1996 وقت أن كان لاري بيدج Larry Page ـ مثله في ذلك مثل لين ـ يعمل في أحد المشروعات. ومثلما جرت الأمور مع لين، سرعان ما انضم إليه شريك في مشروعه هذا (وهو سيرجي برين Sergey Brin). وكما كانت الحال بالنسبة لشركة «بنجوين»، فقد كان طالبا الدكتوراه في الفلسفة بجامعة ستانفورد Stanford يعتقدان أن بمقدورهما تقديم منتَج أكثر جودة من منتجات أي منافس آخر اعتمادًا على ابتكار تصميم مبسَّط (عن طريق جعل الصفحة الخاصة بنتائج البحث أكثر سرعة) والانتشار الواسع (عن طريق استخدام الروابط التشعبية الفائقة hyperlinks كقوى داعمة لنتائج البحث) والتمويل من أحد المستثمرين بمبلغ **100.000** دولار أمريكي. وهو آندي بيكتولشايم Andy Bechtolsheim. وهو شريك مؤسس في شركة «**صن مايكروسيستمز** Sun Microsystems». **وبدءًا من يوحنا جوتنبرج Johannes Gutenberg إلى جوجل، كان نشر المعرفة ـ وسيبقى على الدوام ـ همًّا أساسيًا وشغلًا شاغلًا لكل البشر.**

وعلى نحوٍ مشابه لقصص النجاح المماثلة، يتجلّى ما تعكسه تجربة كلٍّ من بنجوين وجوجل من معانٍ ودروس مستفادة في أن فكرة أي مشروع تتبلور وتنمو وتنضج بفضل قوة واحدة

حاسمة؛ ألا وهي الحاجة إلى استخدام **الموهبة** في ترشيد تكاليف إطلاقه وتنفيذه إلى أقصى درجة ممكنة بشرط عدم الإخلال بكل ما يضمن احتفاظه بكامل حيويته وفعاليته عن طريق الارتقاء برصيدنا من المعرفة التي صارت تتدفق من كل حدب وصوب ـ على نحوٍ غير مسبوق ـ عبر أحدث التقنيات المتاحة في هذا العصر. والسؤال الذي يثور هنا الآن: ما الطائل من وراء كل هذا السرد؟

حتى أجيب عن هذا السؤال، فإنني بحاجة إلى معاودة الحديث عن ابنتي شارلوت Charlotte وابني جورج George لأنهما حينما بلغت شارلوت التاسعة وجورج السادسة من العمر، قاما ـ بدون سابق إنذار أو انتظار موافقة والديْهما ـ بعقد اجتماع على مستوى القمة لمناقشة مستقبلهما الدراسي.. فكانت النتيجة التي خلصا إليها شديدة الحسم، ولا تقبل المساومة أو أنصاف الحلول:

> **«لقد قررنا عدم الذهاب إلى المدرسة مرة أخرى؛ لأننا إذا كنا نرغب في معرفة أي شيء من الآن فصاعدًا يمكننا الحصول عليه عن طريق البحث في جوجل». وكان لهذا القرار مضامين ومعانٍ عميقة تتجاوز حدود التطور المستقبلي لطفليَّ. وقد ارتكز موقفهما الواثق هذا على عنصرين يشكِّلان أساس النزعة الديموغرافية:**

العنصر الأول هو الحرب الشرسة المتواصلة من أجل الحصول على **الموهبة**، كما يتمثل ـ بصورة خاصة ـ في فتح جبهة جديدة في تلك الحرب؛ ألا وهي معركة الحصول على **القادة**. وبحلول عام 2015، سوف تتقلَّص القوة العاملة في الاقتصادات «المتقدمة» إلى **65 مليون** نسمة.[1] ففي أوروبا وأمريكا الشمالية ومنطقة آسيا – المحيط الهادئ، تتقلَّص القوة العاملة بشكل حاد بنسبة تصل إلى 12% في اليابان[2] على سبيل المثال. أما في أوروبا، فبحلول منتصف القرن الحالي سوف يكون ثلث القوة العاملة في سن التقاعد،[3] وبحلول عام 2010 صار لدى الولايات المتحدة الأمريكية **10 ملايين** وظيفة شاغرة.[4]

وما أن تشرع في الدراسة المتعمقة لهذه الأرقام حتى تدرك أن الصورة التي أوردناها لهذه الاقتصادات أشد هولًا من ذلك، خاصةً عندما يتعلق الأمر بدفع عجلة النمو في المستقبل. وعلى حين أنه من غير المرجح ألا يتضاءل الطلب على **القادة**، فإنه من المؤكد أن هناك ضرورة

لتوفير مصدر صحي للعرض إذا كنتَ ترى أن ما تتراوح نسبته بين 50% و75% من كبار المديرين قد أحيلوا إلى التقاعد بحلول عام 2010.[5] ولذلك، فهناك ضرورة قصوى لتعويض هذه النسبة الخطيرة. وسوف يتطلب الأمر تحوُّلًا جذريًا لإعادة التفكير في تطوير **القيادة** بصورة متوازنة، ومتكافئة مع الخبرات المتراكمة التي تكوَّنت وتبلورت واستوت على سوقها بعد الحربين العالميتين الأولى والثانية. ولسوف يكون خوض غمار هذه المعركة صعبًا للغاية حينما يتعين عليك كذلك تحليل الطبيعة المتغيرة لكلٍّ من سوق العمل، والأطراف المختلفة التي تخوض هذه المعركة.

إن مجرد افتراض أن الإحصاء الأمريكي ـ الذي تصل نسبته إلى 80% من «**جيل الطفرة** Boomers [1946 – 1964] أو مواليد ما بعد الحرب العالمية الثانية» الذين من المتوقع أن يعملوا بعد بلوغهم سن 65 عامًا ـ يتكرر بل ويتضاعف في كثير من بلدان العالم. وعلى الرغم من ذلك، لا يزال المرء يقف حائرًا أمام ظاهرة الانتشار غير المسبوق لمجموعة من **الأجيال** المختلفة التي تعمل وتتفاعل معًا في المنظمات والمؤسسات.[6] وتأخذنا هذه الحيرة إلى **العنصر الثاني** الذي يشكِّل **النزعة الديموغرافية؛ ألا وهو صدام الخبرات.**

وتتمثل حقيقة الأمر هنا في أنه على حين يتصدى البعض للقضايا الخاصة بتوفير **القادة** الأكْفاء، فإن البعض الآخر لا يُلقون بالًا لهذا الأمر الحيوي الخطير. ولذلك، إذا صدَّقنا ما يقوله بينك فلويد Pink Floyd، فإن «لبنة أخرى في الحائط» لا تبدو إضافة مؤثرة. ففي الدراسات الديموغرافية ـ مثلها مثل العديد من الدراسات الأخرى ـ نجد أن بلدانًا بعينها (وهي البرازيل وروسيا والهند والصين) تقوم ببناء حائط نجاح من شأنه صدّ اقتصادات أخرى عديدة، وإبعادها. وعلى سبيل المثال، فإن القوة العاملة في الصين كبيرة بالقدر الكافي لشغل كل وظيفة فردية في الولايات المتحدة الأمريكية. ومع ذلك، يظل لدى الصين رصيد احتياطي وافر. أما إذا كنتَ ترى أن فائض العمالة مردُّه إلى أنها عمالة غير مؤهلة، فعليك حينئذٍ أن تعيد النظر في رؤيتك هذه مرةً أخرى؛ حيث **إن العدد الذي يمثِّل الربع الأعلى فقط لمن اجتازوا اختبارات الذكاء في الصين يساوي إجمالي عدد سكان أمريكا الشمالية.** ونظرًا لأن واضعي السياسات بدؤوا في إدراك دلالات المعركة الدائرة من أجل الحصول على **القادة**، فليس أمامهم مفر من

فتح حدودهم أمام المواهب الخارجية. وهذا ما يفسِّر لنا لماذا يوجد في العالم «المتقدم» فرد واحد مهاجر على الأقل من بين كل عشرة أفراد من مواطني دولة ما يعيشون معًا بالفعل.. ولسوف يتواصل هذا التوجه على الأرجح بصورة أكبر مما نتوقع. ولهذا، فالدلالات الخفية والمعاني الكامنة التي تقف وراء هذه الظاهرة عميقة جدًّا.

وهكذا، فعليك أن تفكِّر في هذا الأمر من منطلق أن ما نتعلمه يشكِّل خبراتنا.. وخبراتنا تشكِّل بدورها الطريقة التي نقود بها الآخرين. ولذلك، فالقادة نتاج ماضيهم.. كما أن سلوكهم الذي تنبثق عنه نوعية القيادة التي يقدِّمونها عبارة عن توليفة تجمع بين خصائصهم الشخصية كبشر، وبين المواقف والأوضاع التي يجدون أنفسهم فيها ويحاولون التكيف معها. وبدخول الفروق والاختلافات الجغرافية والاجتماعية - الثقافية إلى صدارة المشهد في مواقع العمل بنسبة غير مسبوقة لملء فجوة القيادة في عدد غير قليل من الدول، فلسوف يكون بمقدور عدد متناقص بصورة مستمرة من الأتباع التعاطي مع مطالب قادتهم أو الارتباط بهم. وحينما يتم النظر إلى فارق الخبرات على مستوى المؤسسات ومن منظورها، فسرعان ما يتحول هذا الفارق إلى صدام بين الخبرات. وفي هذه الحالة، لن تُسعف القادةَ خبراتُهم بعد اليوم في فهم خبرات الآخرين. وفي المقابل، لن تُسعف الآخرين خبراتُهم في فهم القيادة بالمعنى الذي يسعى القادة إلى تكريسه. ومع استمرار تفاقم هذه النزعة، فإن القادة يخاطرون بأن تصبح خبراتهم خارج النص، ما لم تصبح كذلك معادية للإنتاجية تمامًا. وتتفاقم هذه المشكلة بسبب حقيقة أنه بالتوازي مع الفروق والاختلافات الاجتماعية - الثقافية التي نشهدها بين المهاجرين والمواطنين في دولة ما، فإننا نشهد كذلك فروقًا واختلافات مماثلة بين الأجيال المتعددة في المنظمات والمؤسسات.

وعلى مدار العقود القليلة الماضية، وبدعم وتشجيع من متخصصي التسويق في مسعاهم نحو إيجاد مصادر جديدة للموارد، تم إدراج المفردات الجديدة في لغة الأجيال المختلفة في قاموس المنظمات والمؤسسات حتى اكتظ عالم الأعمال منذ ذلك الحين بما أصبح يُطلَق عليه: «جيل تسلَّمْ رسالتك بنفسك Gen pick-your-letter». وقد أطلقت مجموعة متعاقبة من الكُتّاب ـ الذين يأمل كل واحد منهم في «امتلاك القضاء» ـ على الجيل الصاعد أسماءً مختلفة، وحصروه في فترة زمنية مختلفة نسبيًا لتحديده وتعريفه. وهو «جيل واي GenY» أو «جيل الألفية Millennials» أو «جيل الإنترنت NetGet». وذلك من بين أسماء أخرى أقل شهرة ..

وقد جرى العُرف على تحديد بدايته بأوائل سبعينيات القرن العشرين أو أواخر عام 1985. وتتفق الغالبية على أن هذا الجيل لا يمتد إلى ما وراء عام 2000. أما أنا فأرى ـ من منطلق التفكير البسيط وليس العلم المنضبط ـ أنه إذا كان الجيل عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين تجمعهم مرجعيات وخلفيات ثقافية مشتركة، فلا مانع من أن يذهب المرء إلى أن هذا المدى الزمني المستخدم لتعريف أحد الأجيال طويل نسبيًا بل إنه أطول حتى من ذلك عندما يتعلق الأمر باستخدامه في دراسة استهدفت تكوين رؤى عميقة واستخلاص نتائج دقيقة يُعتدّ بها ويُعوَّل عليها. ولهذا السبب، فمن المرجَّح أن يكون إطار العمل scrum الذي يتعين الإقرار به كمرجع عن الجيل الجديد قد قاد كذلك الكُتّاب والصحفيين لإثارة مزاعم أشد تطرفًا لا تُعد ولا تُحصى عن «**جيل الألفية**» (وهو مصطلح أقوم باستخدامه بشكلٍ صرف؛ لأنه المصطلح الأكثر شيوعًا في الاستخدام). ونظرًا لأن العديد من هذه المزاعم لا يرتكز على أية بحوث يمكنها اجتياز اختبار العلم، فإن النتائج التي يمكن استخلاصها منها نتائج خاطئة في أحسن الأحوال.

يميل أغلب الباحثين إلى مقارنة أنفسهم وأقرانهم بالجيل الجديد. وعلى هذا الأساس، فإنهم يظهرون فروقًا صارخة بينهم وبينه. فكم من مرة سمعتَ فيها أن الجيل الجديد كسول مقارنةً بالعاملين الذين ينتمون إلى جيل أسبق منهم؛ حيث يشعر أبناء الجيل الجديد ـ بدرجة أو بأخرى ـ بأنهم مؤهلون للحصول على الأرباح والمزايا دون الاضطرار للعمل من أجل استحقاقها؟ إنهم يتسمون بنزعة فردانية أنانية أكثر من أية أجيال سابقة، ويطلبون الكثير جدًا ويُظهرون القليل من الاحترام للآخرين وللسلطات المسؤولة. إلا أنه من المرجَّح ألّا تعدو غالبية هذه التأكيدات والقناعات أن تكون إشارات وعلامات على تقدُّم العمر بنا بصورة أكبر كثيرًا من أن تكون نتيجة حقيقية للفروق والاختلافات بين الأجيال.

استرجع بنفسك ذكريات شبابك حينما كنت في أوائل العشرينيات من عمرك، ألم تكن ترغب في المزيد؟ ألم تكن تعتقد على الدوام بأن أي طريقة تتبعها لأداء أي عمل ستكون أفضل من طاعة سلطة مستبدة؟ ألم تكن ترغب في حياة أفضل من تلك التي كنت تعتقد أن والديْك قد عاشاها؟ ولذلك **إذا عقدنا مقارنة بين الموظفين الأصغر والأكبر سنًا في الوقت الحالي، فمن المرجَّح أننا سنرصد طبيعة مراحل النمو والنضج على أنها فروق جوهرية بين الأجيال.**

إن حقيقة أنني أصبحتُ أصاب بالتعب والإجهاد بصورة أسرع من طفليَّ شارلوت وجورج عندما ألعب معهما، تعد دلالة ومؤشرًا على تقدُّم سني وتدهور قدراتي الجسمانية أكثر من كونها

مؤشرًا على قوة الجيل الجديد أو قدرته على الاحتمال على نحو يفوق سابقه. ولمقارنة جيل بالجيل الذي يليه بأي درجة من درجات اليقين، يتعين علينا إيجاد طريقة لدراسة كل جيل منهما باستخدام نفس الطرق العلمية في نفس الوقت (أي: عمل اختبار من نوع ما في نفس المرحلة العمرية لطلاب ينتمون إلى خمسينيات وستينيات وسبعينيات وثمانينيات... القرن العشرين). ويطرح هذا الاختبار قضايا جادة لباحثي اليوم؛ لأن غالبية الأسئلة التي نرغب في الحصول على إجابات عنها في الوقت الحالي تستهدف حل قضايا لم يوجِّه لها أحدٌ اهتمامًا كبيرًا في العقود الماضية. وظل هذا هو الحال حتى ظهور الباحثة جين إم. توينج Jean M. Twenge.

ونظرًا لأنها كانت طالبة درست للحصول على درجة الماجستير ثم الدكتوراه في الفلسفة إضافةً إلى كونها عضوًا فيما أطلقت عليه اسم: «**جيلي** *Generation Me*»[7]، فقد كانت جين مغرمة بدراسة **الفروق بين الأجيال** بسبب ندرة البحوث العلمية في هذا الموضوع كذلك. وباعتبارها باحثة أكاديمية، فقد كانت أيضًا على بيِّنة بضرورة وحتمية إثبات نقطة ما وكانت أقل تأثرًا بالأدلة المستخدمة لإثبات المزاعم المثارة عن جيل كانت هي نفسها تنتمي إليه وتمثِّله. وبعد ثلاثة عشر عامًا من بدايتها الأولى في إجراء البحوث حول الفروق بين الأجيال، نشرت كتابًا بعنوان: «**جيلي**» يُعدّ حتى الآن هو الدراسة الرائدة الأكثر دقة وشفافية في رصد ظاهرة «**جيل الألفية**». ولذلك، فبحث جين يكتسب أهمية خاصة لسببين:

أولًا: عن طريق استخدام أحدث الأدوات الخاصة برصد وتحليل الخصائص النفسية (لقياس الأنماط السلوكية المتكررة)، استطاعت في النهاية أن تقدِّم طريقة جديدة للتقييم (أي: النظر بصورة حقيقية إلى الفروق السلوكية وليس إلى أي شيء آخر). إلا أنها ـ ربما بصورة أكثر تأصيلًا ـ عن طريق استخدام هذه الأدوات النفسية التي أثبتت نجاحها وفعاليتها، استطاعت الاطلاع على قاعدة بيانات ضخمة وشاملة عن الأجيال المختلفة المتقاطعة؛ مما مكَّنها من إجراء دراسة مستفيضة في هذا الموضوع. وفي حقيقة الأمر، فقد كان لدى جين إم. توينج ما يكفي من البيانات لدراسة سلوكيات الطلاب من أصحاب الفئة العمرية الواحدة على مدار خمسينيات وستينيات وسبعينيات وثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين. ونظرًا لأن جين كانت تتسلَّح بمجموعة كبيرة من الأفكار الأساسية المستخلصة من كل البيانات التي اطلعت عليها بحيث تكفي لجعل وجه رسام تنقيطي pointillist يشحب من الغيرة والحسد، فقد استطاعت الكشف عن الفروق الحقيقية بين الأجيال.

ومن غير المرجَّح لهذا الجيل الجديد ـ الذي تربى على فكرة الجدارة والاستحقاق والتواكل، ولديه إحساس غير واقعي بقدراته[8] - أن يقبل بقيادتك كما كانت عليه الحال مع أي جيل مضى. وبعد أن اكتشف أبناء هذا الجيل أنه من غير المرجَّح أن تصبح أحلامهم حقيقة واقعة، صاروا يتسمون كذلك بأنهم أكثر كآبة وسخطًا من أقربائهم الأكبر سنًّا. ولهذا، تخيَّلْ أن لديك مكان عمل يضم ثلاثة أجيال من قارات عديدة وذوي خلفيات اجتماعية ـ ثقافية عديدة ويعملون جنبًا إلى جنب مع بعضهم البعض. ومن هذا المنطلق، فإن **النزعة الديموغرافية معناها أنه لم يعد بإمكان القادة الاعتماد على خبراتهم في القيادة بعد الآن**. بل إن الأمور تزداد سوءًا عن ذلك حينما تدرك أنه إلى جانب الخطر الذي يهدِّد خبراتهم، فإن معارفهم أيضًا مهدَّدة بخطر أن تصبح غير ذات صلة وثيقة بمعارف **أتباعهم**.

وإذا كانت **النزعة الديموغرافية** تدفعك إلى التفكير، فإن **النزعة التخصصية** لا بد أن تدفعك إلى القلق.

المختصر المفيد

تعمل **النزعة الديموغرافية** على إنهاك القوى الدافعة التي يعتمد عليها **القادة** في صياغة **القيمة**.

صفوة القول أننا نتعايش ونتفاعل مع أجيال عديدة ومختلفة ذوي خلفيات اجتماعية - ثقافية عديدة ومختلفة، ونعمل جنبًا إلى جنب مع بعضنا البعض الآن. ولا جدال في أن كل جيل من هذه الأجيال يجلب معه آماله ومخاوفه وتطلعاته وطموحاته وخبراته التي لا تتفهمها الأجيال الأخرى، وبالتالي لا تستطيع التعاطي معها.

ونحن ـ القادة ـ نعتمد على خبراتنا في تشكيل أساليب قيادتنا. ولذلك، تُعدّ الطريقة التي نقود بها الآخرين هي المحصلة النهائية لهُويتنا والمواقف والأوضاع التي نجد أنفسنا فيها. إلا أننا نخاطر بأن نصبح خارج الصورة حينما لا تحمل خبراتنا أي وجه شبه بخبرات **الأتباع** الذين نضطلع بمهمة قيادتهم أو حينما لا تقدِّم لنا بأي حال من الأحوال أية رؤى لما يجب أن نعمل حتى نحقِّق النجاح.

هوامش المؤلف

1- New Zealand Department of Labour (2002).

2- Towers Perrin (2006) Talent management in the 21st Century, World at Work Journal, Q1.

3- Chartered Institute of Personnel and Development (2003).

4- HR Magazine (2003).

5- Forrester Research.

6- Workforce (2000) July.

7- Jean M Twenge, PhD (2006) Generation Me Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled and More Miserable Than Ever Before, Free Press, New York.

8- USA Today (2 May, 1999).



الفصل الثالث

النزعة التحصصية

عليك أن تركز على معارف الآخرين وليس معارفك دون سواها

من السهل أن تكتشف وجود أحد المؤلفين في أحد متاجر بيع الكتب. وعلى الرغم من أنهم قد لا يبدون مثل طاقم العاملين بالمتجر، إلا أنك تراهم منشغلين بإعادة ترتيب الكتب على الأرفف؛ حيث يحاول المؤلفون الموجودون في متاجر بيع الكتب إما أن يقلبوا كتبهم على الجانب الآخر (دون لفت الأنظار) بحيث يظهر الغلاف الأمامي وليس ظهر الكتاب على الرف، وإما أن يقوموا بطريقة غير منظمة بنقل الكتب من الأرفف العامة إلى مناضد «أبرز الكتب» الموضوعة أمام مدخل المتجر. وأنا أعرف هذه القصة لأنني أنا أيضًا كنتُ أمارس هذه العادة غير الضارة، وإن كانت فوضوية (ولا يفوتني في هذا المقام أن أقدِّم عنها اعتذاري لكل العاملين في متجر «ووترستونز آند بوردرز لندن Waterstones and Borders London» لبيع الكتب. ويرجع السبب في أننا جميعًا نفعل ذلك إلى أننا نعرف أنه على الرغم من الكليشيه المأثور: «**لا يمكنك الحكم على كتاب من غلافه**»، فإنه لا توجد في الواقع سوى وسيلتين اثنتين فقط يحكم بهما القرّاء على الكتاب، وهما غلافه وعنوانه. ومن ثم، فإننا نسعى إلى تعظيم كل أساليب جذب انتباه القارئ المحتمل نحوهما.

لأننا لا نملك وصفة سحرية تضمن نجاح كلٍّ من الغلاف والعنوان كما تضمن ذيوع الكتاب وانتشاره وليس انزواءه ونسيانه، فقد كان الحل دائمًا ـ وما زال ـ يتمثل في الاستعانة بالخبراء حتى يعرف الناشرون الكتب التي تحظى بالرواج من تلك التي ينصرف عنها القراء. وتتبع العادة الخاصة بتحديد عنوان الكتاب وتصميم غلافه

ما ثم يقوم الناشرون والعاملون معهم في قسم المبيعات بمراجعة هذا الاقتراح من حيث مدى ملاءمته للسوق، ومدى ملاءمته للكتب المعروضة حاليًا على الأرفف. وبعد الاتفاق على عنوان الكتاب، يشرع المصممون في تصميم غلافه من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ما هو الشكل والملمس اللذان نكون بحاجة إليهما حتى يروق الكتاب للجمهور المستهدَف بصورة مباشرة وسريعة؟ وكيف يتلاءم مع أذواق القراء في المناطق الجغرافية المختلفة؟ ولم يتغير سوى القليل بالنسبة لهذه الطريقة لبعض الوقت إلى أن حققت التكنولوجيا الكثير من الفوائد والضوابط فيما يتصل بالحاجة إلى ضمان أن يحتوي العنوان على الكلمات المفتاحية التي تتوافق مع عمليات البحث المباشر في الإنترنت online، غير أن هذا يتوقف على سير الأمور على ما يرام. وفي بعض الحالات، يتم استخدام مجموعات المحترفين أرباب الصنعة والبحوث السوقية لاختبار ملاءمة العناوين والأغلفة. إلا أنه نظرًا لمحدودية المساحة المتاحة التي تجمع بين بيانات الكتاب ومكونات تصميم الغلاف، فإن هذه الجهود تصبح محدودة.

وعلى نحو خالٍ من الغموض الذي يغلِّف آراء خبراء التسويق في كثير من الأحيان، فإن المهمة الخاصة باختيار عنوان وتصميم غلاف لأي كتاب لا تشتمل بالفعل إلا على ثلاث خطوات، ألا وهي إدراك الفكرة واختبارها للتأكد من فعاليتها وأخيرًا تصميم الغلاف واختيار نوع الخط المناسب لكتابة العنوان. وفي حقيقة الأمر، فإن هذه الخطوات الثلاث تقدِّم وصفًا كافيًا جدًّا لأي نشاط تجاري من حيث تكوين فكرة معينة وابتكار منتَج أو خدمة ثم تنفيذ الحل الذي تقوم بتقديمه. وعلى حين أنه كثيرًا ما يتعامل الخبراء مع هذه الخطوات الثلاث بنفس الطريقة لبعض الوقت بالقدر الذي تقوم فيه الدراسات الديموغرافية بإحداث فوضى شديدة فيما يتصل بخبراتك، كما تقوم التكنولوجيا بإحداث فوضى شديدة فيما يتصل بتخصصك. ولتوضيح مدى عمق هذه التغييرات، هيا بنا نقوم بتنفيذ المهمة الخاصة باختيار عنوان وعمل تصميم غلاف لأحد الكتب.

حينما نفترض المقدمة المنطقية التي تذهب إلى أن نجاح أي مشروع أو عمل يعتمد على القدرة على استخدام المعرفة من أجل ترشيد تكاليف إطلاقه وتنفيذه إلى أقصى درجة ممكنة

بشرط عدم الإخلال بكل ما يضمن احتفاظه بكامل حيويته وفعاليته عن طريق استخدام أحدث تكنولوجيا متاحة، فإنه يكون من السهل معرفة السبب وراء اعتمادنا على الخبراء بصورة كبيرة جدًا. وبالنسبة لأي عمل، فإنه دائمًا ما يكون هناك تلازم أو مقايضة trade-off بين شراء الخبرة من الخارج أو الاعتماد على الخبرة التي توجد لديك بداخل منظمتك أو مؤسستك. ولذلك، يُعدّ هذا التلازم أحد أوجه التكاليف الخاصة بإدارة المعاملات المالية والصفقات (أي أن وجوب إدارة شبكة واسعة من الخبرات يُعدّ أمرًا مكلِّفًا) في مقابل الاعتماد على الكفاءة المتزايدة (على الرغم من التكاليف العالية لإدارة الأسواق الواسعة (العريضة)، إلا أن هذه الأسواق تكون دائمًا هي الطريقة المثلى لتكوين المعرفة «التامة»). إلا أن الأمور آخذةٌ في التغير حيث إن التطورات التكنولوجية ضمنت أن تكون الأسواق الواسعة في الوقت الحالي قابلة للنمو حتى بالنسبة لأصغر شركة. ولهذا، **تساعدنا التكنولوجيا حاليًّا على أداء أعمالنا بصورة أفضل وبتكلفة أقل.**

وقد ذكرتُ أنه حتى مجموعات المحترفين أرباب الصنعة تتسم بتكلفتها الباهظة بالنسبة للاقتصاد الخاص بعملية النشر. ومن ثم، فيما يتعلق بهذا الكتاب، فقد حاولتُ عمل شيء مختلف. فحينما بدأتُ في هذا المشروع، اختمر في ذهني ثلاثة عناوين ممكنة له. فماذا كان العنوان الأنسب؟.. بدافع من النتائج التي حققها إيان آيريس Ian Ayres في كتابه «كبار الطاحنين *Super Crunchers*»،[1] فقد قررتُ أن أتصفح ثلاثة من إعلانات جوجل Google التي سوف تنتج عنها عملية البحث إذا استخدمنا نفس الكلمة المفتاحية. وببساطة، ذكر كل إعلان منها العناوين التي اقترحتُها، وتم استخدام نفس الخط الطوقي strap-line للجميع. ولأن كافة المتغيرات الأخرى واحدة، فقد كان من الواضح أن المتغير الذي حقق أكبر قدر من القبول لدى الباحثين في جوجل هو ذلك الذي كان يحمل العنوان الأكثر جاذبية.

هذا، ولم يعد من الضرورة بمكان سؤال عينة صغيرة (أي: مقدور عليها) نسبيًّا من الأشخاص عما إذا كانوا سيقومون بشراء كتاب أم لا. ويمكنني بالفعل عمل اختبار على عينة أكبر كثيرًا لرصد ما إذا كان القراء سوف يتحملون تكلفة شراء هذا الكتاب أم لا. غير أن هذه العينة لم تكن أكبر ولم يكن النشاط أقل تكلفةً فحسب، ولكن النتائج كانت أكثر قوة كذلك. وعلى حين يعطيك المشاركون في مجموعات المحترفين أرباب الصنعة رأيًا عن طريق الدخول على أحد «إعلانات جوجل»، إلا أن الأشخاص الذين ساعدوني كانوا يقومون بالفعل باتخاذ

إجراء عملي؛ إذ لم يكونوا يقولون إنهم كانوا يحبونه فحسب بل كانوا يبرهنون لي بالفعل على أنهم كانوا يحبونه بما يكفي للتوقف عن مواصلة تصفُّحهم على الشبكة العنكبوتية. وفي هذه الحالة، كانت **الأفعال أبلغ وأعلى صوتًا من الأقوال.**

ولذلك، تساعدنا التخفيضات في تكاليف المعاملات المالية على إعادة التفكير في نوعيات أعمالنا على نطاق أوسع من ذي قبل حيث تساعدنا في التركيز على مقترحنا الأساسي الخاص **بالقيمة**. وفي الوقت نفسه، تجعل كل شيء آخر ذا تكلفة معقولة. وبدلًا من وضع **بورصة التوقعات** في متناول الجميع، فإن الأفضل من ذلك هو الاستفادة من العون الذي تقدِّمه لنا **التكنولوجيا** من أجل إعادة تعريف الخبرة.

ويمكننا الاطمئنان إلى بورصة التوقعات عندما ندرك أنه **يمكن للحكم الجماعي الذي تُصدره مجموعة كبيرة من الأشخاص أن يُنبئ عن المستقبل بصورة أفضل من الخبراء.**[2] وحينما يرغب «جوجل» في معرفة عدد الأشخاص الذين سوف يقومون باستخدام «بريد جوجل Gmail» في الربع الأول من العام المقبل، فإنه يضيف ذلك إلى قائمة تتكون من حوالي 275 سؤالًا كانت بورصة توقعاته قد أجابت عن هذه الأسئلة منذ عام 2005.[3] وحينما يرغب «بيست باي Best Buy» في التنبؤ بحجم مبيعاته، فإنه يسأل سوقه الداخلية ـ التي قدَّمت حوالي من 200 – 400 إجابة فيما بعد ـ وغير الخبراء عن آرائهم. وفي مثل هذه الأسواق، سوف يقوم الناس باستثمار أموالهم الافتراضية virtual أو التصويت للتنبؤ بالمستقبل. **ويتمثل ما توصل إليه «بيست باي» خلال مراجعته للأسواق في أن غير الخبراء يجانبهم الصواب في توقعاتهم بما نسبته 1% فقط.. في حين يخطئ أغلب الخبراء في توقعاتهم بما نسبته 7%.**

كذلك، فإن هناك فوائد ومزايا مصاحبة لاستخدام بورصة التوقعات. فعلى سبيل المثال، توصَّل «جوجل» إلى أنه حينما يكون سعر السهم عاليًا، فإن أغلب الناس في بورصة التوقعات يميلون إلى الإفراط في التفاؤل في تنبؤاتهم. وبهذه المعرفة، استطاع **قادة** «جوجل» عمل تنبؤات أفضل حتى من ذلك. وحينما تقوم الإجابة على سؤال ما بمراوغة الخبراء، فإنه يكون بالإمكان حاليًّا تكوين بورصات تنبؤات أسهل وبتكلفة أقل. والآن، اسمحوا لي أن ألطِّف حدة هذا الحديث بطرح الأسئلة التالية: أين سيقوم أحد الإرهابيين بشن هجومه في المرة القادمة؟ وما هي

المشروعات الحالية لدينا التي من المرجح أن تنجح بصورة أكبر؟ ومتى سيتغير سعر البترول، وما هو المدى الذي سوف يصل إليه ارتفاعه أو هبوطه؟ هذه هي كل الأسئلة التي يتم توجيهها في أوقات الاختبارات التي ساعدت بورصاتُ التوقعات في الإجابة عليها. ومع تواصل انخفاض تكاليف التكنولوجيا، فإنه يمكننا الآن أن نقوم بطريقة روتينية باستخدام العملاء (أفضل الخبراء في مجال التفضيلات الشرائية الخاصة بهم) وآخرين في جهودنا **الابتكارية**.

وحينما قام الرأسمالي المغامر والقرصان الأصلي لماكينتوش Macintosh والمرشد **متعدد** المواهب في مجالات الترويج والتسويق وريادة الأعمال **جاي كاواساكي** Guy Kawasaki بإصدار كتابه «**فن البدء** *The Art of the Start*» في عام 2004، فقد كان يعرف أنه سيتم الحكم على كتابه من غلافه. ومن ثم، فهل هناك مَن هم أفضل في تصميمه من جمهور قرائه المحتملين؟. فبالمشاركة مع موقع «istockphoto»، قرر إجراء مسابقة جلبت له مئات الأغلفة المقترحة. وفي النهاية، وقع اختيار جاي وفريقه (مع عرض 70 غلافًا آخر للقميص الورقي jacket للطبعة الأولى) على الغلاف الأنسب.

أما باري ليبيرت Barry Libert وجون سبيكتور Jon Spector، فقد انتقلا بما أصبح معروفًا باسم «**التعهيد الجماهيري** Crowdsourcing»[4] خطوة للأمام حينما قررا أن كتابًا ما سوف يكون أفضل مما نتوقع إذا قام بكتابته آلاف الخبراء وليس خبيران اثنان فقط. وقد ساعدتهما **التكنولوجيا** على التواصل مع جمهور غفير من الأشخاص الذين سوف يقومون في النهاية بتأليف كتاب. وقد تم نشر كتاب «**الجماعة أذكى من الفرد** *We are Smarter than Me*» في عام 2008 الذي شارك في تحريره أكثر من ألف شخص ينتمون جميعًا للمجتمع الإلكتروني.[5] ولم تكن هذه المهمة تجربة مثيرة فحسب، بل أنتجت أيضًا أحد أكثر المؤلفات عمقًا ودراية في مجال **التعاون الجماعي الواسع النطاق** mass collaboration وأثارت بعضًا من الأسئلة الجوهرية عن طبيعة **القيادة** والمعاملات في الموسوعة الاقتصادية الحرة «**ويكينوميكس** Wikinomics»[6] (كيف تتشارك على سبيل المثال في عوائد بيع حقوق التأليف مع الأشخاص الذين ربما يكونون قد أسهموا بكلمات قليلة فقط في مقابل الآخرين الذين قاموا بكتابة فصل كامل؟).

وقد فهم العديد من المؤلفين قوة الجماهير وحكمتها، فأحسنوا استخدامها. وعندما ألَّف جيف هاو Jeff Howe كتابه «**التعهيد الجماهيري**»،[7] قام بإرسال تحديثات لمحتوى كتابه إلى

موقعه على الشبكة العنكبوتية وطلب من القراء كتابة تعليقات عليها. وهذا ما فعله بالضبط تشارلز ليدبيتر Charles Leadbeater عندما ألَّف كتابه «**التفكير الجماعي** *We-Think*»،[8] الذي يقوم فيه باستكشاف الطبيعة الاجتماعية لاقتصادنا الجديد الذي يصنعه المستخدمون. وعلى أية حال، دعونا نرجع إلى كتابنا هذا. لقد ذكرتُ أنني قررت اختبار ثلاثة عناوين له. إلا أن ما لم أذكره هو أنني لم أسترح لأي واحد منها منذ البداية. ولذلك، اعتمدتُ بدوري أنا الآخر على أحد **المجتمعات** لمعاونتي على حل هذه المشكلة.

بعد أن قام مؤسسو محرِّك «**كلاستر** Kluster» بإثبات وجودهم وتأمين التمويل اللازم لمؤسستهم، أدركوا أن العملية التي استخدموها في تطوير أفكارهم كانت أكثر أهميةً من الأفكار التي كانوا حتى ذلك الوقت قد حصلوا على تمويل من أجل تنفيذها وممارستها. ومن ثم ودون إخبار أي شخص (ولا حتى مموليهم)، قاموا بإخفاء منتجاتهم وشرعوا في بيع عمليتهم. وقد تمثلت غزوتهم الأولى في أنهم أصبحوا «متعهِّدين ومكمِّلين للمحتوى الذي يصنعه المستخدمون user-generated content» (وهذه هي طريقتي الخرقاء في وصف ما يفعلونه، وليست طريقتهم) واتخذوا لهذه الغزوة شعار «**اختر اسمًا (عنوانًا) لهذا**». ويتسم المقترح الخاص بهذا الشعار **بالبساطة** simplicity.

ويمكن لأي شخص أن يرسل بالبريد الإلكتروني الوصف الخاص بأحد المنتجات أو الخدمات الجديدة (وفي حالتي هذه، كان عبارة عن كتاب جديد في **القيادة**). وشرعت مجموعة المتطوعين في اختيار اسم للمشروع الجديد. وبإمكان كل عضو من أعضاء هذه المجموعة التصويت لصالح الأسماء التي يفضِّلها عن طريق تخصيص عدد من الأصوات لها (وتسمّى هذه العملية واطات watts). وترمز الواطات (وحدة قياس القوة الكهربية) إلى تأثير أي عضو حيث إنها تُكتسب عبر **المشاركة**. وبعد مرور 48 ساعة قام محرِّك «كلاستر» بـ«بعض العمليات الحسابية البارعة» (وهذا وصفهم وليس وصفي هذه المرة) وعرض المدخلات الثلاثة الفائزة. وفي خلال 48 ساعة، كان لديَّ ما يربو على 150 اسمًا مقترحًا كي أختار من بينها عنوانًا لهذا الكتاب. وبعد دراسة الخدمات التي تقدِّمها شركات التسمية الخبيرة ودراسة اقتصاديات أقسام التسويق التي تتمثل وظيفتها في القيام بهذه المهمة في شركات كبرى متعددة الجنسيات، فإن مبلغ الـ99 دولارًا أمريكيًا الذي دفعتُه لاختيار عنوان هذا الكتاب يعيد تعريف ما يعنيه

استخدام المعرفة لترشيد تكاليف إطلاق أي عمل وتنفيذه إلى أقصى درجة ممكنة بشرط عدم الإخلال بكل ما يضمن احتفاظه بكامل حيويته وفعاليته.

ويتمثل ما تقوم بعمله تكنولوجيا «كلاستر» وغيرها من «**تكنولوجيات شبكات التواصل الاجتماعي**» في تنسيق أحد الأنشطة الخلّاقة بتكاليف تقل كثيرًا عن مثيلاتها الخاصة بنفس النشاط في أي وقت مضى في التاريخ. وعندما تحقَّق مثل هذه النتائج، فإنها تقوم **بإعادة تعريف الحاجة إلى المنظمات والمؤسسات**، كما تجبرنا على التساؤل عن شكل المؤسسات وبالتالي عن **علاقتها الوثيقة بالقيادة كما نعرفها**.

ومن هذا المنطلق، **يُعدّ تنسيق الأنشطة بأقل تكلفة ممكنة هو السبب في وجود المنظمات والمؤسسات (وبالتالي الاسم التجاري)**. ولذلك، يؤدي جمع كافة الأنشطة الخاصة بتكوين الأفكار وبلورتها وتنفيذها معًا في ظل نواة أساسية واحدة (المؤسسة) إلى خفض التكاليف المصاحبة لهذا التنسيق. إلا أن هناك ـ بطبيعة الحال ـ تكاليف مصاحبة لتشغيل أي مؤسسة. وهنا، يمكنك أن تأخذ تكاليف الموهبة كمثال؛ حيث لا يمكنك توظيف كل الأشخاص الممتازين لأداء مهمة من المهام. ومن ثم، فإنك تكون بحاجة لاختيار الشخص الذي تعتقد أنه الأفضل بالسعر الذي تكون على استعداد لدفعه. كما يتعين عليك كذلك دراسة التكاليف الإدارية حينما تكون بحاجة لوجود شخص بعينه لإدارة التفاعلات والتجاذبات بين عناصر منظومة العمل. ويأتي على قمة ذلك كله أن تكون لديك الآن تكاليف مهيكلة. ولذلك، يتعين عليك تكوين هياكل تضمن التدفق السلس للأنشطة. وطالما كان إجمالي كافة الأعباء الخاصة بالفرص والتكاليف الثقيلة أقل مما توفِّره بامتلاك مؤسسة (أي: المدخرات الخاصة بتكاليف التنسيق)، فإن كل شيء يكون على ما يرام. إلا أنه في اللحظة التي يمكنك فيها التسليم بتكلفة أقل دون التعرض لهذه التكاليف، يكون السؤال هو: لماذا يرغب أي شخص في تحمل أعباء القضايا الخاصة بالهياكل والإدارة والموهبة؟

ولْنعاود الحديث الآن عن كتابنا هذا، وغلافه. فما الذي ينبغي أن يكون عليه شكل الغلاف؟ دعني أقول إنني أرغب في أن أضع عليه صورة لرجل أعمال وهو يقفز في الهواء، وفوقه سماء شديدة الزرقة حتى أحجز فيها مساحة لكتابة عنوان كتابي. وبعد كتابة كلمتَيْ «رجل أعمال» و«يقفز» داخل مربع البحث على موقع «istockphoto». وهو موقع إلكتروني على الإنترنت،

يمكن لأي شخص أن يرسل عن طريقه صورًا للآخرين للبحث والشراء، فظهرت الآن نتائج تعرض عليَّ **500** صورة لرجال أعمال في مختلف الأوضاع والمواقع والملابس. ويُعدّ قبول ذلك العدد الكبير جدًا من رجال الأعمال بتصويرهم في كل هذه الأوضاع المختلفة الكثيرة جدًّا أمرًا مثيرًا للدهشة، ولكنه لا يكون بنفس الكثرة حينما أقوم باستخدام خيارات البحث من أجل تقليص نتائج بحثي. ويمكنني الآن أن أطلب صورًا ذات اتجاه رأسي أو أفقي بل يمكنني كذلك أن أبحث حتى عن صور مصحوبة بمنطقة محددة بإحكام وخالية من أية عناصر بحيث يمكنني وضع عنوان كتابي في موضع معين أو ملائم بداخلها. وينتج عن قيامي بهذا أن أحصل على ستة عشر اختيارًا. إن بإمكاني شراء الصورة التي وقع عليها اختياري مقابل مبلغ زهيد من المال وفقًا لمقاسها.

ولا يقتصر الأمر على أن الثمن يصل إلى عُشر ثمن هذه الصورة في أي مكتبة أخرى للصور الأصلية بفضل عملية بحث لا تستغرق سوى دقائق معدودات. ولكن إضافةً إلى ذلك، بمقدوري الاطلاع على المهارات الفوتوغرافية والقدرات التخيلية لعدد غير محدود من المساهمين. وليس هناك أحد ممنوع من الوصول إلى العملية الإبداعية بسبب حاجة لديَّ للإبقاء على ثمن الموهبة عند أدنى حد ممكن عن طريق التعاقد مع عدد محدود من المساهمين. هذا بالإضافة إلى أنني لم أتحمّل تكاليف إدارية أو هيكلية أو تعاقدية عالية في هذه العملية.

وإذا استقرأت نتائج هذا البحث البسيط وانعكاساته على دنيا الأعمال بصورة عامة، فإنك ستبدأ في إدراك أن **الحلول لغالبية المشكلات التي تعترضك ربما توجد خارج حدود مؤسستك في ذهن شخص ما على استعداد لتقديمها إليك بعُشر التكلفة التي يمكن أن تتحملها لسداد حساب خبرائك**. وبإمكانك أن تتلقى على الفور عددًا كبيرًا جدًّا من الحلول لكافة ما يعترضك من مشكلات بغض النظر عما إذا كانت لديك قدرة وإمكانية داخلية أو عما إذا كنت تفكر - في أي وقت مضى - في حاجتك إلى حلول في المستقبل. وإضافةً إلى هذا، فإن هذه **التكنولوجيا** دائمةَ التطور ستقضي على الحاجة إلى **التخطيط**. وهو الأمر الذي يجعل إنشاء عمليتك أكثر ذكاءً (أي: أكثر قدرة على التكيف والتغير بسلاسة ومرونة وفعالية مع مستجدات الواقع).

وهنا يصدق ظني في أننا قد تعرضنا جميعًا لما وصفه يوتشاي بينكلر Yochai Benkler الأستاذ في كلية الحقوق بجامعة هارفارد Harvard في ثنايا حديثه عن أن التليفون المحمول

(الجوّال) قد قضى على الحاجة إلى التخطيط؛ حيث إنك بمجرد امتلاكك لتليفون محمول للمرة الأولى تبدأ في قول عبارات من قبيل: «**سأخبرك كيف سأتصل بك عندما أفرغ من عملي هنا ثم يمكنني أن أعرف ما سوف نفعله**». أما قبل اختراع التليفون المحمول، فكنتَ تضطر لعمل **خطة** plan وترغب في **الالتزام** بها. وكان قولك في التليفون المحمول: «**سوف أقابلك الليلة عند المحطة بجوار كشك الصحف في الساعة السادسة والنصف بمجرد مغادرتي للمكتب**» هو البديل المتاح أمامك في الصباح قبل التوجه إلى العمل. ولو طرأت عليك أي ظروف تحول دون ذهابك إلى هذا الموعد لكانت **الخطة** قد تبخرت، وتبخر معها الود الذي كان يحمله لك الشخص الذي كان في انتظارك.. لا لشيء إلا لأنك لم تستطع الاتصال به. **وهذا النوع من المرونة في العمل لا يُقدَّر بثمن**. كذلك، فإن هذا الاستغناء عن «**الحاجة إلى التخطيط**» يعني أنك بحاجة أقل إلى وقت تخصِّصه الإدارة للتنسيق. وتبدأ المتطلبات التي يحتاج إليها **القائد** لإنجاز مهمة **التنسيق** في أخذ شكل غير جدير بالثقة نوعًا ما. وفجأة تختفي التكاليف الخاصة بالموهبة والإدارة والهياكل بنفس السرعة التي تظهر بها الفرص تقريبًا.

وتضع **التكنولوجيا** في هذا العصر عالم **الإبداع المشترك** على مركّبات الإستيرويدات Steroids. ويرجع هذا إلى أن ما أصبح معروفًا بـ«**الإبداع المشترك المتوزِّع**» (وهو استقطاب المواهب معًا من المصادر ـ التي لا حصر لها ـ الموجودة خارج حدود المنظمة أو المؤسسة) لا يزال في مهده إلا أنه ينمو بسرعة أُسية exponential. ولذلك، يُعدّ اقتباس العبارة المطبوعة على الـ«تي شيرت» التي بدأتُ بها الفصل الأول مجرد مثال واحد على هذه الظاهرة.

وتعتمد الشركة التي تقف وراء هذا الـ«تي شيرت» على جمهور مستخدميها في عمل التصميمات التي يقوم أفراد آخرون بالتصويت عليها، ثم بشرائها في نهاية المطاف. وربما كانت **البرامج المفتوحة المصدر** open source هي خير وسيلة معروفة لهذا التوجه المتنامي. ومع تزايد أعداد الشركات التي تقوم بإعادة صياغة إعدادات وتجهيزات سلسلة إمدادها وتوريدها بسبب اعتمادها على الخبرات المتاحة خارج أسوار مؤسساتها، فإنها سوف تبدأ بوتيرة متزايدة في الاعتماد على فرقة سعيدة من الخبراء الهواة (الذين يُطلِق عليهم الكثيرون وصف «**المستهلكون المحترفون** prosumers»). وبالفعل، على حين تنمو مواقع الشبكة العنكبوتية التقليدية بنسبة تصل إلى قرابة **20%** سنويًا، فإن المواقع الإعلامية التي يقوم المستخدمون بإنشائها تنمو بنسبة

تصل إلى حوالي **100%** سنويًا.[9] ولهذا، يتسم الدافع إلى الإبداع المشترك الذي يوضّحه **المحتوى الذي يبدعه وينشئه المستخدمون** بأنه دافع قوي. أما بالنسبة للمثال الأشهر الذي لا يملّ الكُتّاب والباحثون من الاستشهاد به وهو مثال الموسوعة الحرة «**ويكيبيديا**» (التي نمت في أقل من سبع سنوات لتصبح الموسوعة الأكبر في العالم حيث تضم ما يربو على **ستة ملايين** مادة بما يزيد عن **250** لغة)، فإنه ليس إلا قمة جبل الجليد. **ولم يعد العمل الفعلي الخاص بتصنيع منتَج أو تقديم خدمة حكرًا على نظام مؤسسي مغلق من الخبراء**. ومع قيام العالم بإعادة صياغة ملامح الخبرة ومكياجها، فقد أصبحت ملامح ومواصفات **القادة** الأفذاذ غير ذات صلة بموضوع **القيادة**. إلا أن مما يزيد الأمور سوءًا أن نزعتنا التالية تضع عبئًا مضاعفًا على **النزعة التخصصية**. والآن، خذ استعدادك وأُهبتك لاستكشاف **نزعة لفت الأنظار**.

المختصر المفيد

توجد المؤسسات للتغلب على التكاليف التعاقدية المتعلقة بإدارة العلاقات المتعددة. غير أن وجودها الفعلي يعني كذلك أنه يتم فيها استبعاد بعض الأشخاص الذين قد يكون بمقدورهم تقديم **قيمة** مضافة (أي: أنه لا يمكنك القيام بمجرد توظيف أي شخص). ومع تطور **التكنولوجيا**، فقد أصبح بالإمكان الآن أن تقوم شبكات الاتصال بتوفير هذه القيمة بطريقة أكثر شمولاً ـ وبالتالي قوةً ـ مما يمكن للمؤسسات فعله.

ونتيجة لذلك، فإن الخبرة التي تدفع مؤشر **القيمة** في المؤسسات تتجلى الآن في شبكة من العلاقات تقع خارج النطاق الإداري للمؤسسة ذاتها. ويطرح هذا تساؤلات عن القيمة الفعلية للمؤسسات، ولقادتها بالتبعية.

هوامش المؤلف

1- I Ayres (2007) Super Crunchers: How anything can be predicted, John Murray.

2- James Surowiecki (2004) The Wisdom of Crowds, Little, Brown.

3- The McKinsey Quarterly (2008) Number 2.

4- Jeff Howe (2008) Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business, Crown Business.

5- Barry Libert and Jon Spector (2007) We Are Smarter Than Me: How to Unleash the Power of Crowds in Your Business, Wharton School Publishing.

6- Don Tapscott and Anthony Williams Wikinomics (published by Portfolio in 2006).

7- Jeff Howe (2008) Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business, Crown Business.

8- Charles Leadbeater (2008) We-think: The Power of Mass Creativity, Profile Books.

9- Jacques Bughin, Michael Chui and Brad Johnson (2008) The next step in open innovation, The McKinsey Quarterly, online edition number 2.



الفصل الرابع

نزعة لفت الأنظار

عليك أن تركّز على جهود الآخرين وليس جهودك دون سواها

في صبيحة اليوم الأول من شهر أغسطس عام 2005، كان **آل جور Al Gore** نائب الرئيس الأمريكي الأسبق والفائز بجائزة نوبل. وهو بالنسبة للبعض الرئيس المنتخب عام 2000 الذي كان على وشك القيام بثورة. ولم تكن هذه الثورة تتعلق بأي حالٍ من الأحوال بتغير المناخ.

وفي منتصف الليلة السابقة على صبيحة الأول من شهر أغسطس عام 2005، بدأ بث الشبكة التليفزيونية الكابلية التي أسسها آل جور ورجل الأعمال جويل هيات Joel Hyatt. ولم تكن هذه القناة مثل أية قناة تليفزيونية جديدة. ويرجع هذا إلى أنه بسبب الجمع بين ما يسمى بوسائل الإعلام القديمة والجديدة، فقد أصبحت هذه الشبكة هي أول شبكة كاملة يقوم على كل مراحل وتفاصيل العمل بها **المستخدمون**، تعمل على مدار الأربع والعشرين ساعة. كما أن البرامج القصيرة التي كانت تتراوح مدتها بين الثلاث والسبع دقائق التي كانت تقدِّمها (والمسماة pods وهي تقنية حاسوبية متطورة لتخزين وعرض الصوت والصورة) كان يقوم بتنفيذها جميعًا المستخدمون (الذين يُطلَق عليهم وصف منتجي برامج من إعداد وتنفيذ المشاهد (VC2) Viewer Created Content). ويمكن لأي شخص أن يقدِّم الفيديوهات أو المقاطع المصورة pods التي يريد - في أي موضوع يعجبه - إلى الموقع الإلكتروني لشبكة «**كارنت** Current» حيث يقوم المستخدمون المسجَّلون بالتصويت على اتخاذ قرار بشأن ما يودون رؤيته معروضًا على الشاشة. ويقوم قسم البرمجة في شبكة «كارنت» باتخاذ القرار النهائي بناءً على نتيجة التصويت. وبالإضافة إلى المحتوى المقدَّم من المشاهد مؤلف هذا المحتوى، تقوم «كارنت» كذلك بتقديم نشرة أخبار في أعقاب الموضوعات المقدَّمة التي صوَّت الجمهور عليها بالموافقة إلكترونيًا.

وكان الهدف من المحتوى أو المادة الفيلمية التي قدمها «حامل لواء الديمقراطية» (وهو وصف **آل جور**) يتمثل في الفوز بإحدى جوائز «**إيمي** Emmy» في سبتمبر 2007. وبالإضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية، فقد كانت هذه القناة متاحة كذلك في كلٍّ من المملكة المتحدة وإيطاليا. وتعمل جاذبيتها للمشاهدين الذين تتراوح أعمارهم بين 16 – 34 عامًا (وهم بؤرة اهتمام المعلنين) إضافةً إلى **الإبداع المشترك** المتوزِّع للمحتوى على جعل «كارنت» زعيمة لحركة النزعتين **الديموغرافية والتخصصية**. إلا أن الأمر الأكثر من ذلك يتمثل في أن «كارنت» تُعدّ كذلك الوجهة التي يقصدها الزوار لاستثمار جهودهم الاختيارية (الاستنسابية)(*). وهذا هو ما يجعل «كارنت» لاعبًا رئيسيًا في نزعتنا الثالثة، ألا وهي نزعة **لفت الأنظار**.

وسوف يتلقى المستخدم العادي للبريد الإلكتروني **65.000** رسالة في هذا العام وحده[1] ويتم إصدار ما يربو على **300.000** كتاب كل عام.[2] وتحتوي الطبعة الأسبوعية العادية لصحيفة «**النيويورك تايمز** *The New York Times*» على معلومات أكثر مما كان يتحصل عليه أي شخص بالمصادفة طوال حياته في إنجلترا خلال القرن السابع عشر.[3] ويتم سنويًا إنتاج **40 إكسابايت** exabytes (4×10^{19}) من المعلومات الفريدة unique (أي: بدون حساب المكرّرات) – أي **أكثر مما تم إنتاجه خلال الخمسة آلاف عام الماضية**. ويحتوي السوق المركزي (السوبرماركت) النموذجي على قرابة **40.000** سلعة.[4] ويصل عدد رسائل وطرود البريد المباشر التي تدخل صناديق البريد في الولايات المتحدة الأمريكية كل عام إلى **87.2 بليون**.[5] وبإمكانك الوصول إلى ما يربو على **بليونيْ صفحة** على الشبكة العنكبوتية. وتتضاعف حركة المرور في شبكة الإنترنت كل مائة يوم.[6] ومن المقدَّر أن تتضاعف شبكة الإنترنت 500 ضعف أكبر[7] مما يمكن أن تصل إليه عمليات البحث اليومية على «جوجل» التي يبلغ عددها **91 مليون عملية**.[8] ومن ثم، فأين توجِّه تركيزك؟ وأين تتجه بحثًا عن إجابات؟ أم هل تتمثل الإجابة الوحيدة في مجرد إغلاق جهازك لتستريح من كل هذا العناء؟

من المرجَّح أن تكون الإجابة عن ذلك السؤال الأخير هي الإجابة الأكثر إثارة **لقلق القادة**. ويرجع هذا إلى أنه مع **48 مليون** شخصية بديلة من شخصيات اللعبة **avatars** (وهي المعادل

(*) مصطلح الجهد الاختياري (الاستنسابي) discretionary effort يشير إلى الفرق بين الحد الأقصى، والحد الأدنى من الجهد الذي يستطيع العامل بذله حتى لا يُفصل من العمل. (المترجم).

الموضوعي (الدوبلير) الافتراضي للشخصيات الحقيقية) تقوم حاليًّا بالتجوال في أنحاء الشبكة العنكبوتية،[9] وهم يمثّلون 10% من أولئك الذين يفعلون ذلك لما يربو على 10 ساعات يوميًا. وربما تتضافر «**الألعاب الإلكترونية التفاعلية واسعة الانتشار التي يتبارى فيها لاعبون متعددون عبر الإنترنت**» والعوالم الافتراضية المصاحبة لها لإعادة صياغة أو تصميم واقع جديد. وإذا كان الأمر كذلك، فإن ذلك زعم يتسم بالجرأة الشديدة ربما تتحفز الآن لرفضه على أسس تحليلية ليس إلا. ومن ثم، هيا بنا نفكّر في هذا الأمر لبرهة بأن نعاود حديثنا عن شبكة «كارنت».

لعل الأمر المثير هنا لا يتمثل في ظهور جيل جديد يتشارك أبناؤه في إنتاج المحتوى، ولكن لماذا يقوم هذا الجيل بذلك على حين أن هناك محتوى ضخمًا متاحًا بالفعل. إذًا، يتعلق الأمر كله بالجهد ـ أي الجهد الذي يقرِّر العاملون بذله لإنجاز عمل من الأعمال، والجهد الذي تبذله أنت **للفت أنظارهم** إلى بذل هذا الجهد لإنجاز هذه الأعمال. وهذان هما المتغيران المهمان في هذه النزعة الجديدة.

في هذه الأيام التي تخيِّم عليها أجواء «حرب الحذر والحيطة» (أي: البقاء باستمرار في حالة توجُّس من هجوم مباغت وشيك لطوفان من الرسائل)، يتعلم الأشخاص قليلو الانتباه أو الحذر أو حتى سليمو النية التركيزَ فقط على الأمور التي **يقرِّرون** أنها مهمة لهم. وهذا معناه أنهم يقومون بمجرد تخصيص الجهد المحدود الواجب عليهم بذله لإنجاز أعمال بعينها يرون أنها جديرة بأن يبذلوا من أجلها جهدهم، ويصرفوا أنظارهم عن الأعمال الأخرى.

وتتمثل النقطة المهمة الأخرى في أن بعض الأشخاص يتفوقون على البعض الآخر في ابتكار الأشياء التي تجذب انتباه الناس. والسبب الرئيسي وراء أن هناك عددًا كبيرًا جدًّا من التكنولوجيات الافتراضية وشبكات التواصل الاجتماعي التي أصبحت ذات جاذبية شديدة يكمن في أنها تحاكي أنماط حياتنا الاجتماعية اليومية المعتادة بصورة أفضل كثيرًا من أيٍّ من المنظمات والمؤسسات التي أنشأناها في عالم الواقع.

تُذكِّرني **نزعة لفت الأنظار** بمشهد من الفيلم التسجيلي الشديد التميز «**مسيرة طيور البطريق** *The March of the Penguins*» يُظهِر مواسم التزاوج في مستعمرة لطيور البطريق حينما تعود الأمهات من رحلة الصيد التي قامت بها، وتنادي على صغارها بالصراخ. وفي موضع آخر يُعدّ الأكثر إبهارًا لعجائب الطبيعة يعرض الفيلم مشهدًا تعمُّه الفوضى حيث يصرخ آلاف

من طيور البطريق كبارًا وصغارًا بأعلى أصواتها، يلتئم من جديد شمل الأمهات وصغارها دائمًا وأبدًا. ووسط آلاف الأصوات المختلطة، يتعرف كل طرف على صوت مجموعته؛ إذ إنه في «عالم البطريق»، يُعدّ امتلاك صوت يمكن التعرف عليه طريقة بسيطة لوقف الضوضاء والضجيج، وجذب انتباه أولئك الذين ينتمون إلى إحدى المجموعات.

وينطبق الأمر نفسه على عالمنا. فنحن ـ البشر ـ على سبيل المثال نتعرف على نداء المجموعة التي نود الانتماء إليها. وهذا يعني **أننا كأفراد لا نستمع إلا للأصوات التي نثق فيها، والتي يمكننا التعرف عليها بسهولة**. أما بالنسبة للمؤسسات، فإن كون المرء يتسم بالأفضلية في ابتكار الأشياء التي تلفت أنظار الناس لا يُعدّ مهمة تتسم بالمهارة بل مهمة تتسم بالتركيز. **وفي عالم مزدحم بالفعل، فإنك إذا حاولت أن ترضي كل الناس تصبح رسالتك ركيكة للغاية بحيث تفقد قدرتها على الصمود في وجه الضجيج والضوضاء**. ولذلك، إذا كانت لديك طريقة خاصة بالقول أو فعل الأشياء، فإنك فجأة ترمز إلى شيء ما ذي صوت عالٍ بما يكفي للفت أنظار الأشخاص الذين يهمهم ذلك الصوت. وقد يعني هذا أنك تلفت أنظار عدد قليل من الأشخاص، إلا أن هؤلاء الأشخاص سوف يكونون أشخاصًا مخلصين. وبطريقة مشابهة للطريقة التي يسمع بها صغار طيور البطريق أصوات أمهاتها وآبائها على القمة الجليدية وسط تنافر نغمات آلاف الصرخات الأخرى لطيور البطريق، فلسوف يسمع جمهورك المحتمل (الذي يألف نغمة بعينها) صوتك ويهتدي إليك. ويمكن القول ـ إلى أن يثبت عكس ذلك ـ إن ما يصدق على طيور البطريق الحقيقية يصدق كذلك على طيور البطريق الافتراضية.. ولسوف يتعرف طفلِّيٌّ دومًا على نداء «نادي البطريق»!

إن المشكلة هنا تتمثل في أن صرخات المؤسسات والمنظمات آخذة الآن في أن تصبح مسموعة بدرجة أقل بوتيرة متزايدة؛ لأن إمكانية التعرف عليها، وتمييزها أصبحت أقل بوتيرة متزايدة كذلك. حيث أصبح الناس يصمّون آذانهم عن معرفة الجهود التي تبذلها حتى يستطيعوا سماع صوتك أولًا. ولذلك، ترصد مجلة «كارنت» الدلالات والمؤشرات التي تبرهن على بدء سريان مفعول هذه النزعة؛ إذ لم يعد الناس الآن يعتمدون على المصادر التقليدية (وفي حالة الأخبار، فإن المستهدفين بهذه المصادر هم الصحفيون) لفهم عالمهم لأنهم مستعدون لتأييد وتبنِّي قضية المجتمعات التي تحقِّق التلاحم والانسجام مع عالمهم. وعندما يفعلون ذلك، فإنهم يؤسِّسون

لهُوية رقمية يكون بمقدورهم التحكم فيها ويكون بمقدورهم من خلالها استخدام المصافي والمرشِّحات. ولذلك، لم تعد المؤسسات والمنظمات التقليدية متوافقة مع هذا النموذج الجديد.

وفي الوقت الحالي، يمكننا أن نرصد نموًّا فعليًّا يتحقق في **المجتمعات الإلكترونية وشبكات التواصل الاجتماعي** يفوق كل الحدود والتوقعات التي يمكن أن تخطر ببالنا. فعلى سبيل المثال، ازداد عدد الأعضاء في موقع «**ماي سبيس** MySpace» من **20 مليون** مشترك في عام 2005 إلى **225 مليون** في عام 2008.[10] وقد وصل متوسط معدل النمو السنوي إلى **513%**. ويأتي في المرتبة التالية موقع التواصل الاجتماعي الشهير «**الفيس بوك** Facebook» (وهو ثاني أكبر موقع إعلامي اجتماعي من حيث شدة الزحام؛ إذ يبلغ عدد مستخدميه ما يربو على **150 مليون** مستخدم)[11] بمعدل نمو **550%** خلال نفس الفترة. أما موقع شبكة «**لينكيدإن** Linkedin»، فقد حقق نموًّا سنويًّا بمعدل **82%**. ولعلك لا تزال تعتبر هذا مسألة فرعية، إلا أنه يعني أن هذه المواقع وشبكات التواصل الاجتماعي لو كانت دولًا لكان «ماي سبيس» خامس أكبر دولة في العالم بعد الصين والهند والولايات المتحدة الأمريكية وإندونيسيا على حين كانت دولة الفيس بوك المجاورة له ثامن أكبر دولة. وهو ما يجعلها الدولة الأكبر في الاتحاد الأوروبي كله.[12] كما نمت العضوية في «الألعاب الإلكترونية التفاعلية المتعددة اللاعبين على مستوى العالم» من لا شيء في عام 1997 إلى قرابة **16 مليون** لاعب في عام 2008. وإذا استمر معدل النمو الحالي على نفس الوتيرة، فإنه سوف يكون لدينا ما يربو على **30 مليون** لاعب بحلول عام 2013.[13] ومن منظور الدول، فإن هذا يعني أن الدولة التاسعة والثلاثين من حيث الكثافة السكانية بحلول عام 2013 سوف تكون عبارة عن عالم ألعاب افتراضي تقطنه شخصيات اللعبة **avatars**. وقد كسرت عوائد «الألعاب الإلكترونية التفاعلية المتعددة اللاعبين على مستوى العالم» حاجز الـ **662 مليون** دولار أمريكي في الصين وحدها عام 2007 بزيادة تصل إلى **70%** على مدار عام 2005.[14] أما لعبة «**الحياة الثانية** Second Life» (وهي عبارة عن عالم افتراضي)، فيقطنها ما يربو على **14 مليون** مقيم يقضون فيها **30 ساعة** شهريًّا عبر الإنترنت في المتوسط. وهذا يعني أن الدولة الخامسة والستين من حيث الكثافة السكانية في القائمة التي تضم **221 دولة**[15] عبارة عن أرض ليس لها وجود إلا على خوادم servers «**ليندين لاب** Linden Lab» (وهي الشركة التي تقف خلف ابتكار لعبة «الحياة الثانية»).

وهكذا، فنحن متفقون على أن الناس ينصرفون إلى أعمالهم كعادتهم إلا أنهم لم يعودوا يستثمرون كل جهودهم في إنجاز المهام التي أسندتَها إليهم. ولن تنجح ـ بعد الآن ـ الجهودُ التي تبذلها لجذبهم باستخدام الوسائل والحوافز التي كنتَ تستخدمها على الدوام (مثل المكافأة وأسلوب الوعد والوعيد واللوائح والقوانين) لحفزهم على الولاء التنظيمي لك إلى المدى الذي يُقِرُّون فيه بأنك جزء لا يتجزأ من عالمهم. وفي مثل هذه الأحوال، كيف تُطوِّر مواهبك بحيث تتعاطى مع من لا يسمع أنينك وصرخاتك طلبًا للنجدة والمواساة؟

ومن منطلق وضعنا كقادة، فإن دورنا لا يقتصر فقط على حفز **أتباعنا** على أداء عمل بعينه بل يتركز ـ من باب أولى ـ في حفزهم على أداء ما هو أكثر مما كانوا يعتقدون أنهم قادرون على القيام به.. إننا نريد منهم توجيه **جهدهم الاختياري** (الاستنسابي) لمصلحة **قضيتنا**؛ حيث تسبَّب اعتمادنا على الأدوار واللوائح والحوافز المادية لتحقيق هذه الغاية في إلحاق ضرر بالغ بالالتزامات الأخلاقية والاجتماعية التي تجعلنا نطلق العِنان لجهدنا الاختياري لأقصى مدى. ولا يمثِّل هذا مشكلة في حد ذاته لو لم يكن لدينا أي مكان آخر نتجه إليه. غير أنه نظرًا لأن **التكنولوجيا** تساعدنا على اكتساب قدر كبير جدًّا من الخبرات المجتمعية المستهدفة بوتيرة متسارعة تعجز عن ملاحقتها المنظمات أو المؤسسات عجزًا تامًّا؛ لأن الجهود التي يبذلها **القادة** للانتصار في معركتهم من أجل لفت أنظار **أتباعهم** ستُمنى بالفشل الذريع.

وحينما تواجه بعض المؤسسات هذه النزعة، فإنها تقوم بمضاعفة جهودها من أجل التواصل مع موظفيها وتحاول (بنجاح أحيانًا) استخدام قنوات جديدة للوصول إليهم. إلا أن ما توضِّحه **نزعة لفت الأنظار** لا يتشابه كثيرًا جدًّا مع ما نحتاج إليه في أن نكون أكثر ذكاءً ومصداقية فيما يتعلق بالمكان الذي نجد فيه أتباعًا أو مشاركين، ولكن الأكثر أهمية بصورة كبيرة جدًّا هو ما نقوله لهم بمجرد أن نجد مكانًا يمكن لهم أن يستمعوا فيه إلى **صوتنا**.

ويعد تشخيص ثلاث نزعات، فإنك قد تطمئن إلى القول بأن الأمور ليست بمثل ذلك السوء الذي تبدو عليه. ومع ذلك، فإن مكانتك في **القيادة** لا تزال تعني أنك **مسؤول**. وينبغي

أن تدفعك رغبتك في تحقيق **قيمة مضافة** جنبًا إلى جنب مع تأكيد سلطتك وقدرتك على القيام بهذا - إلى إحكام سيطرتك. وهذا هو المدخل الذي سنلج منه لحديثنا عن النقلة النوعية أو التحول الفارق الرابع والأخير في **القيادة**. وحينما ينهار كل شيء أسهم في نجاحك، فلن يكون هناك أمل كبير في التمسك بسلطتك القيادية حيث يكون **التحول الديمقراطي** على وشك أن يجعل إصرارك على التشبث بأهداب تلك السلطة مضيعةً للوقت والجهد كذلك. ولذلك، فمن المرجَّح من نواحٍ عديدة أن يكون هذا التحدي هو أكثر التحديات سهولة في تفسيره، إلا أنه ذو نتائج وآثار أشدَّ عمقًا؛ لأنه يقطع الشريان الأخير الذي يمد دور **القائد** بالحياة.

المختصر المفيد

نظرًا لكوننا بشرًا، فإن الرسائل والمعلومات تتدفق علينا بأعداد تفوق الحصر. ولأننا نعجز عن استيعابها جميعًا، فإننا نتطلع إلى **المجتمعات** لمساعدتنا على حصر اهتمامنا فيما له أولوية بالنسبة لنا. ونحن نعتمد على عدد قليل من العلامات التجارية. كما أننا لا نقرأ سوى صحيفتين، ونتابع نفس المدوَّنات. ولذلك، تعتبر هذه النزعة الانتقائية هي طريقتنا المفضَّلة لوقف فوضى المعلومات والمطالب الخاصة بلفت أنظارنا إلى قضية ما.

وعلى حين اعتادت المؤسسات أن تشكِّل جزءًا من شبكة **تركيز الاهتمام** تلك، فإن هناك مجموعة من الشبكات الاجتماعية والمعلوماتية آخذة في الحلول محلها كمصدر لتحقيق الارتباط **والانسجام** بين البشر. والسبب وراء هذا بسيط؛ لأن هذه الشبكات تعمل على مضاعفة الطريقة التي نسعى بها لتحقيق **الاندماج** في المجتمع بصورة أوثق مما تستطيع المؤسسات تحقيقه من خلال تركيزها الضيِّق على **الأدوار واللوائح والحوافز** المادية، وليس على الأفراد وتعميق إحساسهم **بالالتزامات الأخلاقية والاجتماعية**.

هوامش المؤلف

1- R S Wurman (2001) Information Anxiety 2, Que.

2- Thomas H Davenport (2002) The Attention Economy, Harvard Business School Publishing.

3- R S Wurman (2001) Information Anxiety 2, Que.

4- Thomas H Davenport (2002) The Attention Economy, Harvard Business School Publishing.

5- Thomas H Davenport (2002) The Attention Economy, Harvard Business School Publishing.

6- Thomas H Davenport (2002) The Attention Economy, Harvard Business School Publishing.

7- M Liedtke (2000) Study: Internet Bigger Than We Think, Associated Press.

8- searchenginewatch.com, 18 July 2008.

9- mmogdata.voig.com.

10- K Kelleher (2008) 'MySpace and Friends Need to Make Money. And Fast', Wired magazine, March.

11- http://stanford.facebook.com/press/info.php?statistics (January 2009).

12- http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_population.

13- Bruce Sterling Woodcock, An Analysis of MMOG Subscription Growth [Online] MMOGCHART.COM.

14- Michael R Polin (2007) China Online Gaming; MMORPG/Casual Revenues and Business Models [Online] InvestorIdeas.com.

15- www.secondlife.com's own data (July 2008).

الفصل الخامس
النزعة الديمقراطية

عليك أن تحترم حق الاخرين في الاختلاف معك مثلما تعطي لنفسك حق الاختلاف معهم

نظرًا لأن واحدًا من بين كل عشرة أوروبيين ينام على مرتبة «**إيكيا** Ikea»، وأن منتجات إيكيا تنتشر بشكل فائق في كل بلد تدخله، فلسوف تدور بخَلَدك فرضية مؤداها أنه أينما كنت تعيش في العالم، فلا بد أنك قمت بزيارة المعرض الأزرق والأصفر لأثاثات المنازل. وسواء كنت تتسوق في المتجر الجديد الواقع في نوفوسيبيرسك Novosibirsk في سيبيريا Siberia حيث تتصدر إيكيا الشركات التي تقوم بتطوير مراكز التسوق shopping malls أو في متجر بروكلين Brooklyn في نيويورك الذي تمكنت إيكيا من افتتاحه بعد تقديم تنازلات عديدة لسكان المنطقة المجاورة، فإن التجربة سوف تكون واحدة.

إنك بحاجة أولًا إلى أن تناضل من أجل مواجهة ازدحام وكثافة حركة المرور للوصول إلى هناك حيث لن يكون أمامك سوى خوض التجربة الشيزوفرينية (الفُصامية) نوعًا ما التي تصبغ التسوق في إيكيا. وهي تجربة شيزوفرينية لأن إيكيا تطالبك بتبنِّي أكبر عدد ممكن من **الأدوار** المختلفة طالما كانت توجد مراحل في هذه التجربة. فأنت المصمم الداخلي الذي يقوم بترتيب المنتجات معًا، وأنت المستهلك الذي يقوم بتذوق كرات اللحم بالنيابة عنك، وتصبح أنت الشخص الذي يحمل سلعك قبل أن تترقى إلى منصب مدير النقل حيث تقوم بشحن مشترياتك في السيارة. وفي النهاية، مثلما نقلت إيكيا مصنعها إلى أرضية غرفة معيشتك، فإنك سوف تصبح حينئذٍ إما معلم بنائين أو مصمم منتجات. كل ذلك يتوقف على صبرك ومهاراتك (ولنواجه الحقيقة ونقول: من ذا الذي لم يستطع في وقت من الأوقات أن يحول خزانة كتبه «المصمَّمة لاتخاذ أشكال متعددة billy bookcase» إلى شيء يشبه الفِراش بصورة كبيرة؟). ولسوف تواجه بعدئذٍ الأحكام الصادرة عن قسم مراقبة الجودة (**الأدوار** التي يؤديها أفراد عائلتك أو أصدقاؤك باستمتاع).

إننا نواجه حاليًا «أَكْينة أو أَيْكنة Ikeazation» عالمنا (أي: إضفاء الطابع الذي يميِّز إيكيا عليه). فعلى سبيل المثال، بدأت اقتصاداتنا تأخذ شكل متاجر إيكيا العملاقة حيث يتنقل الأشخاص من **دور** role إلى آخر على حسب مهاراتهم وحماستهم، وفي نهاية المطاف على حسب الطلب. وفي مثل هذه الأوقات الشيزوفرينية، فإن فكرة أن هناك أطرافًا مثل العاملين أو العملاء لم تعد تجسِّد بصورة مقنعة ومُرضية **تعقيد** النشاط الاقتصادي. فمع **تغير** شكل المنظمات والمؤسسات، تآكلت واضمحلت **سلطة المناصب** (أي: النفوذ الذي يتمتع به **القادة** بفضل مناصبهم) إلى حد التهميش. ولذلك، **تعد النزعة الديمقراطية** هي النتيجة المنطقية للنزعات الثلاث الأخرى؛ لأنه بالنسبة لجيل جديد يتوق إلى العمل وتحت تصرفه أدوات **الإبداع المشترك** والرغبة في تأسيس مجتمعات تشاطره اهتماماته، فقد كان من المرجَّح على الدوام أن يطالب **بحقه في المشاركة**.

ولذلك، ليس هناك محل للجدل حول بدء سريان مفعول هذه النزعة بالفعل. فعلى سبيل المثال، تقدِّر وزارة العمل الأمريكية بأن طلاب اليوم سوف يكون لديهم عدد يتراوح من 10 – 14 وظيفة عند بلوغهم سن 38 عامًا. أما في الوقت الحالي، فإن لدينا بالفعل عاملًا واحدًا من بين كل أربعة عاملين أمريكيين يعمل لدى مؤسسة من المؤسسات لمدة تقل عن عام واحد. ويعمل نصف إجمالي عدد العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية لدى شركاتهم لمدة تقل عن خمسة أعوام.[1] وتعمل الطبيعة المؤقتة غير المستقرة للعمالة على جعل الأمر أشد صعوبة أمام **القادة لإيجاد عقد نفسي** قابل للتنفيذ مع مرؤوسيهم. وفي ظل مثل هذه الظروف، لا يمكننا إلقاء اللوم على أي أحد إذا ما رغب في التطلع إلى الأفضل. غير أن **النزعة الديمقراطية** تذهب بنا إلى أكثر من ذلك بكثير. إن «أَكْينة Ikeazation» العمل لا تتعلق فقط بالتغير السريع في **عدد** الوظائف التي يتنقل بينها العاملون خلال فترة زمنية بعينها، ولكنها تتعلق كذلك بالمؤسسة التي يعملون لديها.

بالنسبة لأي شخص كان يعمل أو حتى يعيش في الفترة المسماة بعصر **المصفوفة التنظيمية** Matrix organization، فإنه سوف يكون على بيِّنة بالصعوبات التي يتعرض لها الموظف عندما تواجهه أولويات متعارضة يفرضها عليه **قادة** مختلفون. ولقد كانت الوظائف الرئيسية التي تؤديها الخطوط المرسومة على مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة من المؤسسات تهدف

على الدوام إلى توجيه التركيز والاهتمام نحو وجهة بعينها. وكان لهذا ميزة واضحة، ولكنه كان لا يخلو كذلك من عيب كبير. وتتمثل الميزة في أنه يمكنه بسهولة إظهار **الوضوح** clarity. أما العيب، فيتمثل في أن تركيزه الضيِّق لا يتفق بصورة جيدة مع المطالب التي تقتضيها بيئة ديناميه متطورة. وكان من المفترض أن تعمل المصفوفة ـ بخطوطها المتعددة ـ على زيادة عدد المجالات التي يتعين على **القادة والأتباع** أن يهتموا بها. ولعدم رضا القادة عن فكرة نقصان **السيطرة** الناجم عن نقصان **التركيز** على مجال واحد، فإنهم يسعون جاهدين للقبض على مقاليد الأمور. والآن، تخيَّلْ عالمًا ليست خطوطه غائمة وضبابية فحسب ولكنها مستترة كذلك.

وربما تكون قد خبرت هذا العالم وجرَّبته بالفعل عند تعاملك مع العالم المتنامي المتطور لما أسميه بالعاملين «الخارجيين أو الطرفيين peripheral staff» (أي: العاملون الذين لا يعملون دوامًا كاملًا full–time بعقود عمل داخل مؤسستك، وإنما يعملون جزءًا من الوقت part– time أو العمالة المؤقتة أو المقاولون من الباطن أو الاستشاريون) الذين ينشطون على أطراف المؤسسات والمنظمات. **ومع التغير في شكل الاقتصادات الناضجة بعيدًا عن التصنيع وقريبًا من الخدمة، فإن هذا العالم آخذ في النمو**. وفي الفترة من 1982 إلى 1992 تضاعف عدد العمالة المؤقتة ثلاث مرات في الولايات المتحدة الأمريكية.[2] ومنذ عام 1995، أخذ التشغيل المؤقت في النمو بصورة أسرع ثلاث مرات من التشغيل التقليدي في الولايات المتحدة الأمريكية.[3]

> **وفي مثل ذلك العالم، ربما تشتري العقود جهدًا ما غير أن العقود وحدها لا تستطيع إعطاءك الجهد الاختياري (الاستنسابي) الذي يبذله العاملون تحت وطأة التركيز الموزَّع على مطالب عديدة. ولذلك، عليك أن تعتمد على شيء آخر خلاف منصبك أو التزاماتك التعاقدية إذا كنت ترغب في أن تراها وهي تستثمر نفسها في سبيل إنجاز مهمتك. وبطبيعة الحال، فإن أغلب القادة يُقِرُّون بأن هذا هو الحال مع كل العاملين، إلا أن أغلبهم يُقِرُّون كذلك بأن الوضع يتسم بدرجة أكبر نوعًا ما من السهولة مع**

العاملين أصحاب الدوام الكامل. وكلما تطور الإبداع المشترك الموزَّع توزيعًا عادلًا، فإن الحاجة إلى الاعتماد على شيء آخر خلاف العقود والسلطة الاجتماعية للإشراك الكامل للآخرين في إنجاز المهام المطلوبة تصبح لها اليد العليا. ولذلك، تتمثل النتيجة المنطقية لـ «أَكْينة Ikeazation» سوق العمل في مولد قوة منيعة في الاقتصاد؛ ألا وهي العمالة الحرة free agents.

ولعلك ترى أنه بالنظر إلى الأهمية التي يُوليها للبيانات كلٌّ من الاقتصاديين وواضعي السياسات والمؤسسات والشركات بصورة عامة، فإنه سوف يكون من اليسير التوصل إلى البيانات التي تتناول بالشرح نزعات التشغيل، وتحليلها. ومن المرجَّح أن تُخطئ في إحصاء البيانات فيما يتعلق بكلا الاتجاهين. فهناك الكثير من البيانات، إلا أن تحليلها يُعدّ صعبًا نوعًا ما عند النظر إلى العمالة الحرة.[4] وما يجعل تلك التحليلات صعبة يتمثل في أنه من المتعذِّر القيام بتصنيف العمل بأية طريقة مفيدة حينما يتعلق الأمر بالعمالة الحرة. فعلى سبيل المثال، يتم تشغيل الممثلين الذين يقومون في الوقت الحالي بتصوير أحد الأفلام إلا أنهم يصبحون عاطلين في الفترات التي تفصل بين تصوير فيلم وآخر. كما أنه يتم تشغيل الاستشاريين الذين يعملون في المشروعات، ولكنهم يصبحون عاطلين كذلك في الفترات الفاصلة بين هذه المشروعات.

في حقيقة الأمر، إنني أعمل طوال العام لدى شركتي (وإن كان هناك ما يدعو إلى السخرية فيما يتعلق باستخدام كلمة «شركة» حينما تعمل وحدك). وهذا ما يجعلني أعمل لأغراض إحصائية، وأعمل عند نفسي لتحقيق كل المقاصد والأغراض الأخرى. وفي الواقع، لكوني شخصًا أعمل عند نفسي، فهل يمكن النظر إليَّ على أنني أعمل بالكتابة والتأليف بنفس الطريقة التي أعمل بها حينما أقدِّم استشارة حول مشروع لأحد العملاء؟ وحينما تضع نُصب عينيك أن وزارة العمل الأمريكية لا تزال تنظر إلى عالم التشغيل على أنه مقسَّم بين الأعمال الزراعية وغير الزراعية، فإنك ستدرك أن هناك طريقًا ما يتعين عليك أن تسلكه أولًا قبل أن تتمكن من فهم كافة الإحصائيات ولغة الأرقام.

باستخدام التقديرات الواقعية والمحافظة وإحصاء الأشخاص الذين يتضح أنهم يزاولون عملًا حرًّا على حدة، فإنه يمكننا تقدير أنه يوجد في الوقت الحالي مواطن واحد من بين كل

أربعة مواطنين أمريكيين يزاول عملًا حرًّا. وهذا يعني أن هناك مواطنًا واحدًا من بين كل أربعة مواطنين أمريكيين ليس لديه رئيس يعلوه في الهيكل التنظيمي، ويأتمر بأمره.[5] أضف إلى ذلك العدد العاملين الخارجيين أو الطرفيين الذين أشرتُ إليهم من قبل، وسوف يتبين لك كيف أن عهد استخدام سلطة المناصب لم يعد مُجديًا لأحد. والآن، اعلم أن المستقبل والتقديرات يرهصان بأن ما يصل إلى نصف القوة العاملة الأمريكية سوف تزاول عملًا حرًّا من نوع أو آخر في غضون السنوات الأربع المقبلة. وفيما يتصل بالتوجهات الحالية نحو التعاقد والتعهيد أو إسناد بعض أعمال المؤسسة لطرف خارجي outsourcing وحدهما، فإنه يمكننا أن نقدِّر باطمئنان أنه في غضون هذه الفترة لن يستمر ما يربو على نصف القوة العاملة بعد ذلك في العمل داخل منظومة علاقة العمل التقليدية. وهذا معناه أن الكثير من الأشخاص الذين لا يستطيعون ذلك ليس لديهم اهتمام كبير بالسلطة التي يمنحها المنصب للقادة. ولا سيما عندما تذهب إلى أنه من المرجَّح أن أولئك الذين غادروا سوف يكون لديهم عدد كبير جدًّا من الخبرات والخطوات غير المعلنة؛ مما يجعل أقرانهم المستمرين في العمل لا يستفيدون منها، وعندئذٍ لا بد أن تدرك الإستراتيجيات المختلفة لارتباط العاملين بمؤسساتهم.

وإذا كنتَ لا تزال تشك في وجود هذا الاتجاه، فكل ما عليك فعله هو أن تضع نُصب عينيك حقيقةً مؤداها أنه في عُقر دار المكان الذي تتجلى فيه أغلب مظاهر التقدم الموجودة اليوم؛ أي كاليفورنيا، فإن هناك اثنين من بين كل ثلاثة عاملين يشغلون حاليًّا مناصب غير تقليدية تحجب بياناتِهم الإحصائياتُ الخاصة بالتشغيل.[6] فهل هذا الاتجاه اتجاه عالمي؟ من الصعب القول بذلك لأنه من الأصعب فهم الأرقام ومقارنتها على المستوى العالمي، إلا أن هذا الاتجاه موجود بدرجة تقل أو تزيد في معظم الاقتصادات المتقدمة.

ولذلك، تفرض «أَكْينة Ikeazation» العمل مطلبًا ديمقراطيًّا على المنظمة أو المؤسسة. نعم.. بإمكانك قيادتنا، ولكن لن يتم هذا إلا بعد أن نقوم بالتصويت على قدرتك على ذلك. وهنا، دعْنا ألّا نخلط بين عالم الأعمال الحرة، وبين عالم الوفرة Abundace؛ إذ ربما يرى البعض أن هذا الاتجاه سوف يتباطأ في فترات الكساد حينما تكون لدى العاملين رغبة في الاحتفاظ بوظائفهم. ومن هنا، تتمثل الحقيقة في أنه حتى بدون حساب عدد الأشخاص الذين اضطروا للعمل

الحر بسبب فقدانهم لوظائفهم، فإنه من غير المرجَّح أن يتباطأ هذا الاتجاه. ولا يتعلق هذا بالأشخاص الذين يختارون الخروج أو الذين أصبحوا مقاولين فقط؛ لأن **النزعة الديمقراطية تتعلق بأشخاص لم يعودوا في المدى المباشر لسيطرتك بعد أن صارت المنظمات والمؤسسات في الوقت الحالي تشبه شبكات من العلاقات ذات محاور الربط hubs التنظيمية المتعددة**. وحتى لو كان لا يزال لديك فريق مباشر يرفع إليك التقارير وليس أمام هذا الفريق خيار أو حيلة في الامتناع عن ذلك، فإنه يظل يتعين عليك أن تحصل على أفضل ما لدى الاستشاريين والعملاء والشركاء والوكالات الأخرى التي يتوقف عليها نجاحك.

«**خالٍ من سلطة المنصب**» على حسب تعبير كلٍّ من روب جوفي Rob Goffee وجاريث جونز Gareth Jones الأستاذين بكلية لندن للأعمال. يثير هذا التعبير بداخلي السؤال التالي: «**لماذا يتعين على أي شخص أن يعمل تحت قيادتك؟**»

إذا تناولنا هذه النزعات الأربع معًا، فإننا سنرى أنها تشكِّل كلًّا مترابطًا، وأنها تستشرف عالمًا يتعين فيه أن تكون العلاقات بين **الأتباع والقادة** مختلفة عما هي عليه اليوم إذا أريد لهذه العلاقة أن تكون مثمرة وممتدة. **إلا أن لكل جانب مقلق من التغيير فرصًا مواتية للنجاح**. وعلى الرغم من أن هذا الكتاب يحاول إثبات أن الطريقة التي نقود بها الآخرين حاليًّا غير مُجدية، إلا أنه يُعدّ كذلك تجسيدًا لعالم يئن ويصرخ طلبًا **للقيادة**.

ومثلما يهتف الرعايا الذين يعيشون في ظل الأنظمة الملكية: «عاش الملك الجديد» عند موت الملك السابق، فإننا بحاجة إلى أن نفهم أنه قد حان الوقت لظهور نوع جديد من **القيادة**. ولذلك، تبشِّر النزعات **الديموغرافية والتخصصية ولفت الأنظار والنزعة الديمقراطية** بقرب **يوم الحساب** لشكلٍ من أشكال **القيادة** يحتضر وعفا عليه الزمن، إلا أنها جميعًا لا تجعل الممارسة الخاصة بالقيادة موجودة بكثرة. ومن هذا المنطلق، يتمثل التحدي الذي نواجهه في فهم المجتمعات التي سوف تشكِّل الملامح الجديدة للأعمال والطريقة المثلى لإغرائها **بالمشاركة في تحقيق هدف** اقتصادي. ولهذا، فليس هناك حاجة كبيرة للاستمرار في تطوير ما نقوم بعمله حينما لا يكون هو ما نحتاج إليه بالفعل.

وعليه، بالنظر إلى هذه النزعات الأربع، فهيا بنا نسعى لفهم جذور مبدأ **المشاركة في** ظل

هذه الوضعية الجديدة. وبمجرد أن نفهمها، يمكننا الالتفات إلى دورنا في تحقيق هذه المشاركة. لقد جعلتنا **طيور البطريق** نبدأ رحلتنا مع هذه البطة الإرهابية المرعبة التي نحتاج إلى أن نلتفت إليها لمعرفة الإجابات التي سوف تمكّننا من المضي قُدُمًا في طريقنا الصحيح.

المختصر المفيد

إننا آخذون في أن نصبح جميعًا على بيِّنة بمدلول الخطوط المنقوطة ـ الحدود الوهمية الفاصلة بين **الملتزمين** و**المشاركين** ـ فيما يُسمّى بالمصفوفات التنظيمية. كما أننا جميعًا أصبحنا نعرف مدى صعوبة العمل بداخلها. والآن، تخيل العيش في عالم من الخطوط المنقوطة. إن ذلك العالم هو العالم الذي تقوم النزعة الديمقراطية بإعداده لنا؛ لأن هناك أشكالًا تفوق الحصر من الأعمال الحرة آخذة في الظهور. ولذلك، فالمنظمة أو المؤسسة الآن هما عبارة عن نظام معقَّد من العلاقات التي يقع معظمها خارج نطاق سيطرة القائد.

في العالم الديمقراطي، لم يعد اختيار القادة أمرًا وليد الصدفة؛ لأننا نستطيع اختيار مَن نتبعهم. بل إننا نقوم بالتصويت لاختيارهم وقتما شئنا. وفي مثل هذا العالم، ليس بمقدور القائد مطلقًا أن يدعو من تلقاء نفسه إلى انتخابه.

في ظل عالم يرفع شعار «**خالٍ من سلطة المنصب**»، فإن القادة في مسيس الحاجة إلى إيجاد طريقة جديدة لإغراء الآخرين بمشاركتهم والارتباط بهم. وحينما لا يكون هناك وجود لرأس المال الاجتماعي والفكري والمعلوماتي للمؤسسة في حوزة القائد وتحت تصرُّفه، تكون الغلبة للديمقراطية.

إذا جمعنا الحروف التي تبدأ بها الكلمات الإنجليزية الدالة على نزعاتنا الأربع: **الديموغرافية** Demographic **والتخصصية** Expertise ونزعة **لفت الأنظار** Attention والنزعة **الديمقراطية** Democratic، فإنها تكوِّن حروف كلمة «**DEAD**»؛ أي **موت القيادة** كما نعرفها بشكلها التقليدي.

هوامش المؤلف

1- www.bls.gov.

2- Lonnie Golden (1996) The expansion of temporary help employment in the US, 1982–1992: A test of alternative economic explanation, Applied Economics, 28, pp 1127–91.

3- James Aley (1995) Where the Jobs Are, Fortune, 18 September.

4- Daniel H Pink (2001) Free Agent Nation, Warner Business Books, Chapter 1.

5- Michelle Coulın (2000) And Now the Just-in-time Employee, Business Week, 28 August.

6- Kenneth Howe (1999) Workforce Revolution in California; Only One in Three Holds Traditional Job, Study Finds, San Francisco Chronicle, 6 September.



الفصل السادس

العقد شريعة المتعاقدين

أيهما أهم الملتزم أم المشارك؟

في ديسمبر 2005، وقف فيليب ليندين Philip Linden مزهوًّا بين جمهوره وهو يرتدي قبعة بابا نويل الحمراء وقميصًا أزرق. وكان هذا الحشد ـ الذي تجمَّع بمناسبة الاحتفال ببدء موسم العطلات الشتوية ـ يتطلع إلى احتفال سعيد بمجتمعهم المتنامي والمتطور باستمرار. وحينما رأوا فيليب يرقص حول نار مشتعلة في الهواء الطلق لم يستطيعوا توقع ما كان على وشك أن يقوله. وحينما قال: إن هذا الوقت يبدو ملائمًا كغيره كي أصارحكم بأنني أقوم بتسريب أسماء المشتركين إلى «مكتب التحقيقات الفيدرالي FBI».[1] لم تكن هذه الرسالة المهرجانية هي الرسالة التي يتوقعها أحد. وفيليب ليندين هو الدوبلير الافتراضي أو اسم شخصية اللعبة «أفاتار avatar» أو المعادل الافتراضي لفيليب روزديل Philip Rosedale (الرئيس التنفيذي لشركة «ليندين لاب Linden Lab» وهي الشركة التي ابتكرت لعبة «**الحياة الثانية** Second Life»). وكانت كلماته مفاجئة إلا أنها قوبلت بالترحاب بهتافات افتراضية virtual من قِبل سكان افتراضيين يقومون بتحميص كعكة محلّاة افتراضية على نار هادئة افتراضية. وكانوا هم أيضًا النتيجة الطبيعية لسلسلة من الأحداث المستهجنة والمؤسفة؛ حيث تعرَّضت «الحياة الثانية» للهجوم، وساد المجتمعَ كلَّه حالةٌ من الفوضى والارتباك.. وكان هذا كله بسبب جرائم «**البطة** Duck».

وحتى نكون منصفين حيال هذه «البطة» يمكننا القول: ليس هناك أحد يعرف بصورة مؤكدة قدر مشاركتها في تلك الجرائم فضلًا عن أنها تُنكر ارتكابها لأي خطأ. ومع ذلك، فقد أصبح اسمها تلوكه ألسنة كل من يكرهها في المجتمع. أما بالنسبة لسكان «الحياة الثانية»، فإن اسم «البطة البلاستيكية Plastic Duck» (أو «البديل جين Gene». وهو اسمها الآخر داخل

هذا العالم) له نفس الوقع الذي نستشعره عندما نسمع أسماء من أمثال **آل كابوني** Al Capone أو **لي هارفي أوزوالد** Lee Harvey Oswald في العالم الحقيقي. وعلى الرغم من أنها أسماء تثير الذعر بدرجة أو أخرى، إلا أنها فاتنة وخلّابة إلى أقصى درجة كذلك.

وقد بدأت «البطة البلاستيكية» مسيرتها الإلكترونية نحو الشهرة والمجد كعضو في جماعة «دبليو – هات W–Hat»، وهم جماعة من سكان «الحياة الثانية» يصرون على إحداث الخراب في العالم المسالم. وفي «الحياة الثانية» يُعرف مثيرو الشغب بوصف «المشاغبين griefers». وعلى نحو لا يمكن إنكاره، فإنه على حين تصف قيادة «دبليو – هات» جماعتها بأنها جماعة «غير مشاغبة» تقصد من وراء تصرفاتها إبراز لونٍ من الكوميديا الساخرة، إلا أن الخط الفاصل بين الدعابة والإساءة إلى الآخرين رفيع جدًّا. وحينما تعرف أنه قد تم الربط بين أعضائها وبين حريق «مركز تجاري عالمي» افتراضي (أتى على المبنى بالكامل مخلِّفًا طائرات مهشَّمة ودخانًا كثيفًا وأشلاء متناثرة)، ترتفع حينئذٍ بصورة مفاجئة نغمات قصتنا الكوميدية المرحة لتصير لحنًا جنائزيًّا مشؤومًا. غير أنه عقب الإغلاق الإجباري من قِبل شركة «ليندين لاب» في عام 2006، فإنه من بين 60 حسابًا مرتبطًا بجماعة منشقة عن جماعة «دبليو – هات» معروفة باسم «المرشح رقم 5»، يُجمع أصحابها على أن الأمور قد هدأت على الرغم من أن أعضاءها لا يزالون يقودون شاحنة مغلقة هنا وهناك وهم يقولون: «جماعة دبليو – هات» هم إرهابيو الإنترنت منذ عام 2004»، إلا أنه من المؤكد أنهم غيَّروا سلوكهم. ففي الوقت الحالي، تقتصر أنشطتهم على حشد الناس حولهم هنا وهناك وهم يهزؤون منهم بوصفهم بالعرائس المتحركة. كذلك، فإنه يصبح من الصعب أن يكون المجتمع موضوعيًّا أو متسامحًا حينما يتعلق الأمر بـ«البطة البلاستيكية» ويصبح مستحيلًا في عام 2005؛ حيث تم اتهامها بارتكاب جرائم ومخالفات قانونية مثل تشويه سمعة المجتمع المكتسي بالفراء (وهم جماعة من السكان يحبون أن يظهروا بمظهر الحيوانات)، ونشر صور إباحية في كل أنحاء العالم، والتحرش الجنسي بالسكان الإناث، واستئجار سكان لإرسال ردود بريدية تشيع انطباعات سلبية عن الآخرين، والسطو على الوثائق والمستندات الخاصة بإبداع أشخاص آخرين من أجل إرسالها عبر حساباتهم الشخصية على الشبكة العنكبوتية. وعلى نحو مماثل لقراءة صحيفة دعوى خاصة بأحد المتهمين في جريمة أو مخالفة قانونية قراءة جافة وغامضة ولا طعم لها، ولكن ما الذي تذكره لنا عن النزعات الأربع سالفة الذكر التي تؤدي إلى «**موت القيادة**»؟

إن مبتكر شخصية «البطة البلاستيكية» باتريك سابينسكي Patrick Sapinski طالب في الحادية والعشرين من عمره من مدينة آجاز Ajaz في مقاطعة أونتاريو Ontario بكندا. وفي عام 2005 حينما كان باتريك في السابعة عشرة من عمره، أصيب بمرض نادر ألزمه الفراش تم تشخيصه لاحقًا، يُسمى «كرون Crohn» ـ وهو عبارة عن التهاب مزمن للأمعاء ـ اكتشف باتريك لعبة «الحياة الثانية»؛ حيث كانت «الحياة الثانية» هي وسيلته للمشاركة الاجتماعية، وتكوين أصدقاء، وتبادل النكات.. كانت وسيلة لطالب طريح الفراش كي يقوم من غرفة نومه بالأمور التي يخطط لها الطلاب الأصحاء من المباني التابعة لكلياتهم، وسرعان ما انجذب باتريك إلى الخدع الخاصة بجماعة «دبليو – هات».

ومثله مثل أغلب المراهقين، رغب باتريك في استكشاف حدود مجتمعه. وعلى حين يكون كل شيء ممكنًا في العالم الافتراضي لـ«الحياة الثانية» (حيث يمكنك أن تطير في الهواء وتمشي تحت الماء)، فإن هذا العالم ذاته يتشابه بصورة مدهشة مع العالم الحقيقي. وبعيدًا عن أن غالبية هذه الشخصيات كمن هبط من كوكب غريب، فإنها تمارس سلوكيات مشابهة كثيرًا جدًّا لسلوكيات البشر في العالم الحقيقي. ويكمن السر هنا في أنه في عالم لا توجد فيه برودة أبدًا ولا تمطر سماؤه أبدًا، فإن النشاط الأول لأغلب سكانه يتمثل في بناء منازل لأنفسهم. وكانت مهمة باتريك تهدف إلى إيقاع الفوضى في الوضع المستقر القائم لتحويل ما كان يُعدّ مكانًا مملًّا ومعتادًا إلى مكانٍ مفعمٍ بالمتعة والمرح والإثارة والتغيير. أما ما أدى به إلى الوقوع في المشاكل، (فهو تكدُّس الدعاوى القانونية الإلكترونية المستعجَلة ضده من جانب «ليندين لاب» بتهمة إثارة حالة من البلبلة في أذهان السكان تتعداها إلى إثارة حالة من الفوضى والإرباك في العالم ذاته.

ويمكن للسكان في «الحياة الثانية» بناء أي شيء يريدونه بمجرد كتابة شفرة أو كود من أكواد لغة من لغات الحاسوب. و«البطة البلاستيكية» متهمة بكتابة أكواد أو أوامر مسؤولة عن تدمير العالم ذاته. وقد تضاعفت هذه الأوامر بصورة ذاتية بمعدل عجزت معه خوادم servers «ليندين لاب» عن التعاطي مع ذلك التضاعف الأُسي exponential الهائل. وفي نهاية المطاف، تحطمت منصة التشغيل platform (وهي البرنامج الذي يتم عليه بناء العالم الافتراضي). وبعد هذه النهاية المأساوية الفاجعة، قرر فيليب ليندين أن إرهاب العالم الافتراضي يُعدّ جريمة عالم

حقيقي؛ حيث نصَّت قوانين «الحياة الثانية» على أن تحطيم منصة التشغيل مثله مثل أي هجوم يستهدف تعطيل خدمة الوصول إلى صفحة أي موقع من المواقع الإلكترونية المنتشرة على شبكة الإنترنت. ومن ثم، يُعدّ جريمة عالم حقيقي. وكانت هذه اللحظة هي العلامة الأولى على انتقال نزعاتنا إلى العالم الحقيقي. ولعل هذا هو السبب وراء أن «البطة» شخصية محورية في قصتنا.

يحتاج البشر إلى ثلاث مجموعات غذائية أساسية للبقاء على قيد الحياة. وهي البروتينات، والدهون، والكربوهيدرات. ولذلك، إذا تناولتَ أكثر أو أقل مما يجب من أي مجموعة واحدة من هذه المجموعات الثلاث، فإن صحتك سوف تتدهور. وهنا، لا يختلف الأمر بالنسبة للمنظمات والمؤسسات عن البشر؛ لأنها تعتمد كذلك على ثلاث مجموعات غذائية أساسية. وهي التحكم والرقابة control (السلطة)، والهيكل التنظيمي structure، والموارد resources. وفي مثل هذا السياق، فإن «البطة» تعني الموت بسبب الإفراط في تناول الشوكولاته. وهو ما يحدث حينما تصبح المؤسسات متوعكة بسبب إصابتها بما يشبه البكتيريا الضارة التي تُتلف أمعاءها، أو التهاب معدة القيادة. وهو النتيجة الحتمية للنزعات الأربع التي تؤدي إلى «موت القيادة». والآن، هيا بنا نتناول المجموعة الأولى.

تعتمد المنظمات والمؤسسات على التحكم والرقابة (السلطة) حتى تكون فعّالة ومؤثرة؛ لأنها بحاجة إلى أن يكون بمقدورها السيطرة على المدخلات والعمليات والمخرجات من أجل تحقيق أهدافها المرسومة. وهي ليست بحاجة إلى أن يكون بمقدورها السيطرة على الموارد فحسب، ولكن السيطرة على الأحداث كذلك؛ لأنه من المرجَّح أن يكون أي شيء غير مخطَّط له شيئًا غير مرغوب فيه. إذ إنه في غياب التحكم والرقابة (السلطة) تنحرف المؤسسات عن مساراتها. ويتم تحقيق السيطرة بصورة أساسية من خلال تسلسل هرمي hierarchy **للأدوار** roles؛ لأن الأدوار تجلب **الوضوح** clarity. والمنظمات أو المؤسسات تُشَرْعِن أو تُضفي الشرعية على سيطرتها على الموارد والأحداث عن طريق إرساء دعائم هيكل تنظيمي محكم؛ حيث يساعد كلٌّ من السيطرة والهيكل التنظيمي على التوظيف الفعّال للموارد. فبدون الموارد (البشرية والمالية) لا توجد المؤسسات. **والمؤسسة التي تتمتع بصحة جيدة هي المؤسسة التي**

تتوازن فيها هذه العناصر الثلاثة. ولذلك، تتمثل الطريقة التي تشكِّل بها النزعات الأربع المسببة لموت القيادة تهديدًا لكفاءة القادة وشرعيتهم في الإخلال بذلك التوازن.

تشكِّل النزعة الديموغرافية إضافةً إلى التحول الفارق الذي حدث لنزعة لفت الأنظار تهديدًا مباشرًا للسيطرة؛ لأنك لا تستطيع السيطرة على ما لا تفهمه أو على مَن لا يرغب في أن يسيطر عليه أحد. ويعني الجمع بين النزعة التخصصية والنزعة الديمقراطية أن شرعية الهياكل التنظيمية (وهي الشرعية التي تعتمد إما على المعرفة أو على التبني الإرادي للأدوار أو كليهما) لم تعد موجودة الآن. أما بالنسبة إلى رفض الأشكال التنظيمية الحالية الذي تفرضه النزعة الديموغرافية ونزعة لفت الأنظار مصحوبًا بفقدان سلطة المنصب الخاصة بالقادة نتيجة للنزعتين الديمقراطية والتخصصية، فإن هذا الرفض يهدِّد النظام اللازم لنجاح أي عمل.

وقد أصبحت «البطة» ومن هم على شاكلتها جزءًا لا يتجزأ من قصة المنظمات والمؤسسات التي تصر هذه البطة على تدميرها. ففي الأول من إبريل عام 2008 (وأنا على قناعة بأنه قد تم اختيار هذا التاريخ عشوائيًا ودون أية إشارة ساخرة) حينما كان إيدماركي ألتر EdMarkey Alter ـ المعروف بصورة أفضل في العالم الحقيقي كعضو في الكونجرس الأمريكي ـ يرأس جلسة الاستماع الأولى التي عُقدت في الكونجرس و«الحياة الثانية» في آنٍ واحد،[2] أكد فيليب روزينديل Philip Rosendale على أنه قد طلب من مكتب التحقيقات الفيدرالي عمل تحريات حول هجمات تعطيل الخدمة. إلا أنه ذكر كذلك أنه كان متأكدًا من قدرة المجتمع على حماية نفسه. ولكن كيف يتحقق ذلك؟ والإجابة: لأن هذا الأمر ليس مهمًا لمستقبل «الحياة الثانية» وسكانها فحسب، بل مهم كذلك لمستقبل القيادة. وإذا كانت هذه النزعات الأربع مدمرة لمبدأ التحكم والرقابة (السلطة)، فكيف يمكن للنظام ـ اللازم للنجاح ـ أن ينبثق من الفوضى التي يُحدثها مراهقون ضالون عابثون بحاجة إلى الركل بالأرجل؟ **وحينما تنفصم عُرى التحكم والرقابة (السلطة) والتسلسل الهرمي والموارد، فكيف يمكننا تأدية رسالة المؤسسة بصورة متسقة؟ وكيف يمكننا ابتكار نظام يصحِّح نفسه بنفسه داخل المؤسسة؟ وكيف يمكننا تحقيق التنسيق والسيطرة بدون هياكل تنظيمية هرمية؟**

إن ما نحتاج إلى فهمه هو طبيعة العلاقات بين الأشخاص المنخرطين في عمليات **التعاون الجماعي الواسع النطاق** mass collaboration بمجرد إزالة الطبقات الهيكلية لأي تسلسل هرمي. وكي نزيد من مساحة فهمنا لهذه المعادلة الصعبة، فإنه لا يمكنني التعويل فقط على بطة بلاستيكية؛ لأنني بحاجة إلى أن تعرف شيئًا عن **الخِراف والدجاج** كذلك.

يُحكى أن خروفًا ودجاجة كانا يسيران على أحد الطرق.. تنظر الدجاجة إلى الخروف وتقول: «أهلًا بك، لماذا لا نفتح مطعمًا؟».. يلتفت الخروف إلى الدجاجة قائلًا: «فكرة طيبة.. ما عسانا أن نسميه؟» فراحت الدجاجة تفكِّر لمدة دقيقة في اختيار اسم مناسب للمطعم، وقالت: «ما رأيك في اسم: «**لحم ضأن وبيض**»؟ فردَّ عليها الخروف: «لا أوافقكِ الرأي لأن ذلك يعني أنني سأكون **ملتزمًا** بتقديم لحمي، ولكنك سوف تكونين مجرد **مشاركة** بتقديم بيضك!». ربما لا تكون هذه النكتة هي الأكثر إمتاعًا من بين كل النكات التي سمعتُها من قبل، إلا أنها تخبرنا بشيء مهم عن طبيعة **الأدوار** في المؤسسات وعن السبب وراء مطالبة النزعات الأربع التي تؤدي إلى «**موت القيادة**» برؤية جديدة عن عملية **التنفيذ**.

في عام 1986، قام هيروتاكا تاكيوشي Hirotaka Takeuchi ـ الذي يشغل حاليًا منصب عميد كلية الدراسات العليا لإستراتيجية الشركات الدولية بجامعة هيتوتسوباشي Hitotsubashi في طوكيو ـ بابتكار نموذج جديد لتطوير البرامج الذكية مع إيكوجيرو نوناكا Ikujiro Nonaka، معتمدَيْن على خبرتهما في مجال «تراكم المعرفة الضمنية tacit knowledge accumulation». وقد أسفرت هذه العملية عن أن المناهج التقليدية المتسلسلة كانت تتطلب من كل وظيفة مشاركة في هذه العملية العمل في مشروع واحد على حدة عن طريق فكرة **تمرير العصا** (مثلما يحدث في سباق التتابع) للآخرين كلما تدرجت مراحل إنجاز المشروع. ولم يؤدِّ هذا المنهج إلى إبطاء المشروعات فحسب، ولكنه كذلك ضمن وصولًا محدودًا للمعرفة في كل مرحلة من مراحل المشروع. ولذلك، خلصا إلى أن عملية أكثر شبهًا بمباراة رجبي rugby «يحاول فيها الفريق قطع المسافة كوحدة واحدة وهم يمرِّرون الكرة للأمام وللخلف» سوف تكون أكثر اتساقًا وملاءمة لتنمية وتشارُك المعرفة اللازمة لتطوير البرامج.

إن ما كان تاكيوشي ونوناكا يقومان بتعريفه على أنه القيود المفروضة على مشروعات تطوير البرامج التقليدية يشكِّل كذلك القيود التي تكبِّل أي جهود تنظيمية تعتمد على تخصيص الموارد

رضوخًا وامتثالًا لمراتب الهرم الإداري داخل المؤسسة (وفي حقيقة الأمر، فإن عملهما الرائد في مجال «**إدارة المعرفة**» يدعم هذا التحليل كثيرًا). ومع هجوم تلك النزعات على نماذجنا التنظيمية، فإن رؤى تاكيوشي ونوناكا قدَّمت لنا نقطة البداية حتى نصل لحلٍّ لقضيتنا الخاصة **بالتنسيق**. في عام 1990، استخدم كلٌّ من بيتر ديجريس Peter DeGrace وليزلي هاليت ستاهل Leslie Hulet Stahl ـ في كتابهما «**مشكلات شريرة وحلول خيرة**» ـ كلمة الرجبي المذكورة في المقالة الأصلية التي كتبها كلٌّ من تاكيوشي ونوناكا[3] للإشارة إلى هذه الرؤية على أنها «**إطار عمل** scrum». وهذا هو المدخل الذي دخلت منه الدجاجة والخروف. واتساقًا مع هذه القصة، فإن نهج إطار العمل يحدِّد نوعين من **الأدوار** في أي عملية: الخِراف والدجاج.

وتكون الخِراف **ملتزمة** بالمشروع. وإذا جاز التعبير، فإنه يمكننا القول: إن لديها لحومًا ماثلة للعيان. وعلى الطرف الآخر، يلعب الدجاج دور **المشارك** في هذه العملية؛ لأنه مهتم بالأرباح التي سيتحصل عليها. وعلى الرغم من أنهما مهمان لإنجاز العملية، إلا أنه يمكننا بالفعل أن نتبين لماذا قد تختلف إسهاماتهما.. وبالتالي رغباتهما، ومسؤولياتهما. فالخِراف تقوم بتشغيل الموارد داخل إطار العمل. وهم البناؤون والمنفِّذون. أما الدجاج، فيزوِّد العملية بالقوة الدافعة من خلال رغباته واحتياجاته. ولذلك، فليس من مصلحته الوقوف حجر عثرة في سبيل إنجاز هذه العملية. ويقوم النظام بإدارة نفسه ذاتيًا من خلال **المصالح المشتركة** التي يوفِّرها. **وهناك بعض أوجه الشبه المهمة التي يتعين استكشافها بين الأدوار التي يفرضها إطار العمل، والأدوار المجتمعية غير الخاضعة للتسلسل الهرمي.**

وقد حدَّد تاكيوشي ونوناكا ثلاثة أدوار للخِراف: فَهُمْ مالكو المنتجات، وهم الذين يشكِّلون المنتَج على حسب رغبة العميل، وهم **المسهِّلون** facilitators أو المنسِّقون. ومهمتهم إزالة أي عوائق قد تعترض سبيل تحقيق الفريق لأهدافه. وأخيرًا، لدينا الفريق نفسه؛ حيث إن أفراد الفريق هم الأشخاص المنوط بهم استكمال **المهام** tasks الضرورية لجعل المشروع يظهر إلى النور.

وحينما نلقي نظرة فاحصة على مجتمعات **التعاون الجماعي الواسع النطاق** وشبكات **التواصل الاجتماعي** التي تدعم المنظمات والمؤسسات، فإننا نستطيع تحديد أدوار مماثلة.

مالك المنتَج هو الشخص الذي أسميه «**المعلِّم** master». و«**المعلِّمون**» هم نبض المجتمع، وهم أصحاب المقام الرفيع الذين يحدِّدون الاتجاه، وهم القضاة، وغالبًا هيئة المحلَّفين jury الذين يجسِّدون السلوك المجتمعي. ولذلك، فهم يحظون بأهمية كبرى بفضل خبراتهم التنظيمية الطويلة التي أهَّلتهم كي يكونوا أمناء على مستقبل هذه الخبرات. ومن خلال ميزة المحرك الأول أو السمعة الطيبة أو العزم التام على **المساهمة**، يرون أنهم قد تبوؤوا هذه المكانة من قِبل المجتمع.

ويتحقق دور **المسهِّل** أو **المنسِّق** عن طريق الأشخاص الذين أسميهم **المشكِّلين** shapers. و«**المشكِّلون**» هم أعضاء مجلس إدارة المجتمع. وهم مشاركون وناشطون. ويتحدد وجودهم بواسطة ما يمثِّله المجتمع، وبواسطة الاحتياجات الخاصة بدورنا التالي: **المشاركون** participants.

و«**المشاركون**» هم فريق عمل المجتمع. وهم النحل الشغّال الذي يقوم **بمهام الصيانة** في خلية المجتمع. وهم الأشخاص الذين يتم تشكيل المجتمع من أجلهم، وفي المقابل يجعلون له معنى وسببًا للوجود من خلال أفعالهم.

والآن، إذا كان هؤلاء هم الخِراف، إذًا فمن يكون الدجاج؟ من هم الذين يكونون **مشاركين**، ولكنهم لا يكونون **ملتزمين**؟ ومرةً أخرى، يحدِّد تاكيوشي ونوناكا ثلاثة أدوار: «**المستخدمون** users» وهم الذين يوجد المشروع لخدمتهم. وسوف يقومون في النهاية باستخدام البرامج التي يتم تطويرها. والدور الثاني «**المساهمون** stakeholders». وليس ضروريًا أن يكون «**المساهمون**» مرادفين للمستخدمين. فربما يكونون هم العميل الذي يشتري المنتج على سبيل المثال. وأخيرًا، يأتي «**المديرون** managers» الذين ـ على عكس المسهِّلين أو المنسِّقين ـ لا يشاركون في إدارة المشروع، ولكنهم يقومون بدلًا من ذلك بتهيئة البيئة المناسبة التي يمكن تنفيذ المشروع فيها.

وإذا نظرنا إلى المنظمات ذات الهياكل الاجتماعية وليست المؤسسية وتداول السلطة (وهي عالم «الحياة الثانية» على سبيل المثال)، فإننا ـ مرةً أخرى ـ نجد بعض أوجه الشبه.

وفي هذه الحالة، فإن خير وصف يمكن إطلاقه على جماعة المستخدمين هو «**العالة** dependents». ويعرِّف «**العالة**» أنفسهم بأنهم أفراد من المجتمع طالما كان هذا المجتمع يقدِّم لهم عنصر جذب عاطفي. وهم لا يسهمون بفعالية في المجتمع على الرغم من أنه يقدِّم لهم

مبرِّرًا كافيًا للتعامل معه. وعليه، في حالة «الحياة الثانية»، فإنهم سوف يكونون بمنزلة عابري السبيل الذين ينصبون خيمة للمبيت فيها، ولكنهم لا يشكِّلون جزءًا من نسيج المجتمع الواقع خارج حدود هذه الخيمة.

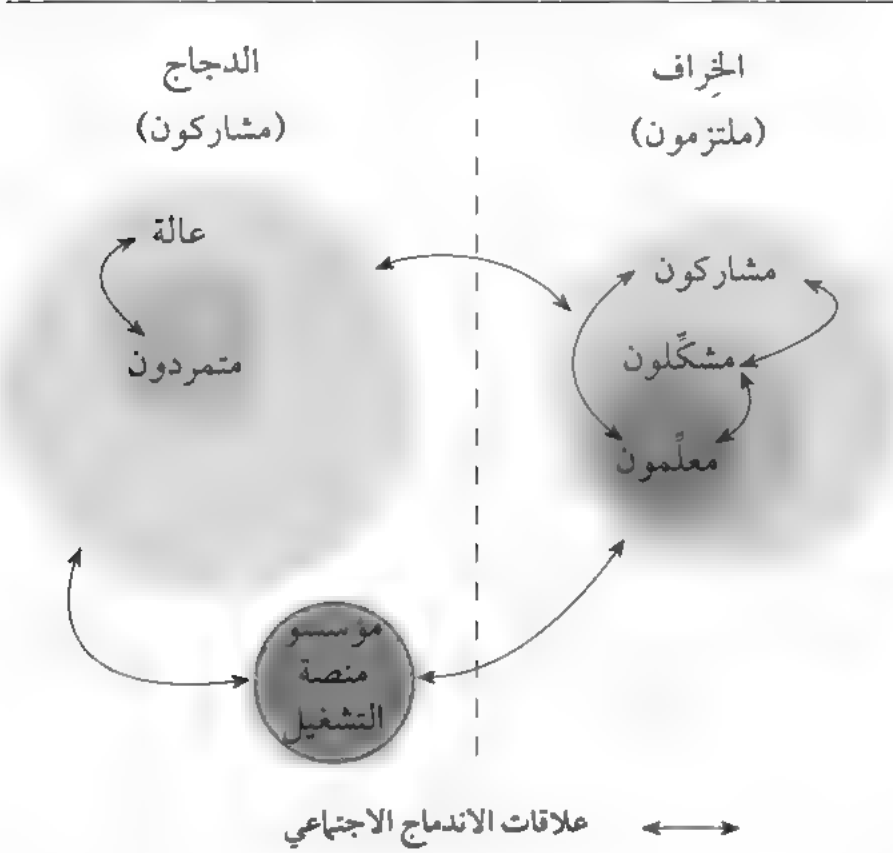
ويتم الاضطلاع بدور **المدير** بتكليف من **مؤسس منصة التشغيل** بالكامل. فعلى سبيل المثال، عن طريق تقديم البرنامج الذي توجد عليه «الحياة الثانية»، تقوم «ليندين لاب» بتهيئة البيئة المناسبة للتعبير المجتمعي.

وبطبيعة الحال، سوف يوجد في كل مجتمع **متمردون** rebels. ويكتسب «**المتمردون**» أهميتهم من أنهم يتقلبون بين أدوار الدجاج والخِراف. فتوجُّههم العقلي مثل الدجاج، على حين أن دوافعهم السلوكية مثل الخِراف. ولذلك، تعد «**البطة**» مثالًا معبِّرًا لمتمرد يقوم بتقديم نفسه من خلال كراهيته للمجتمع (إنني أعرف أن هذا الأمر كله آخذ في أن يبدو كما لو كنتُ أتحدث عن مجموعة من الحيوانات وليس البشر!) كما تؤدي جهوده في التخريب بهدف إثارة البلبلة والفوضى في المجتمع إلى جعله معتمدًا بشكل شديد التناقض على وجود المجتمع. ويعمل وجوده الفعلي على توحيد أمثاله من **العالة**، ويعمل في الوقت ذاته على استنفار همم **المعلِّمين**.

توجد **ثلاث رؤى** يمكن أن نستوحيها من اسم الدجاجة والخروف (انظر: الشكل 1.6 في الصفحة التالية).

تتمثل **الرؤية الأولى** في أنه حينما يتعلق الأمر **بجهد إبداعي**، تكون المؤسسة كما نعرفها في الواقع أكثر قربًا من لعب دور **العالة** (دور الدجاجة) وأبعد عن لعب دور **المعلِّم** (دور الخروف). فالدجاجة **مشاركة**، ولكنها ليست **ملتزمة** بالمهمة الإبداعية. وفي حالة «الحياة الثانية» على سبيل المثال، تلعب «ليندين لاب» في الواقع دور الدجاجة بالنسبة للخِراف التي تقوم ببناء المجتمع. وهنا يحضُرني ابني جورج و«**نادي البطريق** Club Penguin» مرةً أخرى. وهذا ما يفسِّر مصدر قلقه وانزعاجه؛ لأنه إذا كان هو الخروف الذي يقوم ببناء المجتمع، فإنه يصعب أن تخبره الدجاجة بما ينبغي عليه عمله. وهذه هي النقطة الخاصة بإطار العمل. ومن الواضح أن هناك أهمية للدجاج، إلا أنه يجب أن يتم استبعادهم من عمل الخِراف. وبطبيعة الحال، فإن هذا لا يعني القول بأن المنظمات والمؤسسات غير مهمة؛ لأنه بدون المؤسسة (الدجاجة)، فلن تكون هناك مبررات لوجود المشروع. إلا أن ما يتعين علينا التأكيد عليه في هذه المرحلة يتمثل في أن **دور المؤسسة (مالكة منصة التشغيل) في حد ذاته ليس أكثر أهمية من الأدوار الأخرى**.

الشكل 1.6: معمارية الاندماج الاجتماعي في عصر التعاون الجماعي الواسع النطاق



وتتمثل **الرؤية الثانية** في عدم ارتباط **الأدوار** ببعضها البعض بطريقة وظيفية خطية linear (كما في مثال «تمرير العصا من لاعب لآخر»). **والعلاقة بين الأدوار في جهد إبداعي ليست علاقة خطية**؛ لأن العلاقات الوظيفية الخطية لا تُعدّ تمثيلًا حقيقيًّا للكيفية التي يتم بها العمل كما أنها تقوم في الواقع بإبطاء حركة أي مسعى إبداعي خلّاق.

أما **الرؤية الأخيرة**، فهي الرؤية الخاصة **بالأعداد**. فعلى حين تكتسب الخِراف أهمية كبيرة، إلا أنها أقل عددًا من الدجاج. ومن ثم، فمن منهما الأكثر أهميةً؟ من ذا الذي ينبغي علينا توجيه الاهتمام إليه خلال تقدُّمنا نحو عالم الأعمال في ثوبه الجديد؟ من المؤكد أنه ينبغي علينا اتباع المال، واقتفاء أثر أولئك الذين يمتلكون **القيمة** الأكبر. وهنا، اسمح لي بأن **أنكزك** (أنغزك) Poke you نحو المرحلة التالية. فليس هناك شيء مثل نكزة منبِّهة تساعدنا على فهم كيفية تدفق

القيمة من خلال عمليات **التعاون الجماعي الواسع النطاق**، وما الذي يعنيه ذلك بالضبط للمنظمات والمؤسسات.

حينما كان أغلبنا صغارًا، كان يقال لنا: من العيب القيام بنكز الآخرين. وكان مما يثير حفيظة الناس ـ حتى الأصدقاء ـ بصورة عامة حيال هذا السلوك ما يسبِّبه من مضايقة لهم، فضلًا عن أنه سلوك يتسم بالوقاحة وقلة الحياء. وقد تغيَّر ذلك كله منذ اليوم الذي تم فيه تدشين موقع التواصل الاجتماعي **الفيس بوك** Facebook. وبالنسبة لأولئك الذين لا يزالون يسعون لاكتشاف المجتمع الذي تجده تارةً فاتنًا وساحرًا، وتارةً أخرى باعثًا على الحنق والغيظ؛ ألا وهو مجتمع الفيس بوك. وهو عبارة عن شبكة اجتماعية إلكترونية على الإنترنت تقوم من خلالها بدعوة أصدقائك للتواصل معك، والتشارك في الصور والأخبار وما شابه.

إن ما يجعل الفيس بوك فاتنًا وساحرًا هو المجموعة الضخمة من **الأدوات** widgets التي يتيحها. وهي عبارة عن برامج صغيرة يمكن توصيلها بملفك الشخصي profile على الصفحة. وبإمكان هذه الأدوات فعل أي شيء بداية من تقديم خريطة جرافيكية لشبكتك إلى عرض أهم الأصدقاء الذين تتواصل معهم، وتزويدك بمعلومات يومية عن الأبراج horoscope التي تخص أصدقاءك. ويتمثل أحد أشهر هذه الأدوات (من حيث عدد عمليات تنزيل الملفات downloads) على الفيس بوك فيما يُسمَّى «**نكزة لطيفة** SuperPoke».

في موقع الفيس بوك، حينما ترغب في إخبار أي شخص بأنه صديق محتمل، فإنه يمكنك الضغط على زرّ «Poke» لنكزه. ويعني «النكز» من الناحية التقنية أنه يتلقى إشعارًا بوجودك، وأن بإمكانه أن يقرِّر ما إذا كان يرغب في أن يقوم بنكزك ردًّا على نكزك له أو يصبح صديقًا لك أو يقوم بدلًا من ذلك بتمضية بقية يومه وهو يتساءل عن هُوية ذلك الشخص الفلتة العجيب الذي نكزه. ويخطو بك الضغط على زرّ «نكزة لطيفة» خطوة أبعد عن طريق تقديم أي عدد من الإجراءات التي يمكنك القيام بها على صفحات أصدقائك بما يتجاوز مجرد نكزهم. وعن طريق زرّ «نكزة لطيفة»، يمكنك أن «ترسل قُبلة» أو «حضنًا» أو حتى تضيف الممثل الشهير «**تشيك نوريس** Chuck Norris» إلى قائمة أصدقائك.

ربما تكون عادة نكز أو نغز الآخرين بطرف أصبعك عادة صبيانية، إلا أنها تصبح جدية للغاية حينما تعلم أن شركات استشارية عملاقة مثل **فيديليتي** Fidelity و**تي راو برايس** T Rowe

Price دفعت **50 مليون** دولار أمريكي مقابل حصة نسبتها 9.1% في شركة **سلايد** Slide. وهي الشركة الكائن مقرها في سان فرانسيسكو، والمسؤولة عن تطوير أداة «نكزة لطيفة».[4] وفي عملية انقضاضية رهيبة، أدت إلى رفع قيمة الشركة لتبلغ ما يزيد عن **نصف بليون** دولار أمريكي (كانت كافية لأن يفغر أي شخص مذكور في كتابي هذا فمه من فرط الدهشة والصدمة). وهناك سببان وراء أن لشركة سلايد أهمية هنا.

السبب **الأول** هو نزعة **لفت الأنظار** لدينا. حيث أدى نمو شبكات التواصل الاجتماعي إلى إحداث نمو للأنشطة الدائرة على الإنترنت؛ مما جعلها مصدرًا ثريًا لتحقيق العوائد والأرباح يتنامى بصورة أُسية exponential. وإذا كانت نسبة البحث في الإنترنت ـ وهو النشاط المسؤول حاليًا عن حصة كبيرة من عوائد الإعلان الإلكتروني ـ لا تزيد عن حوالي 6% من الأنشطة الأخرى الدائرة على الإنترنت، فلماذا نرى ذلك التثمين غير العادي لقيمة شركة سلايد؟ ومع ذلك، فمن المؤكد أن الشبكة الفعلية للتواصل الاجتماعي (أي: **الفيس بوك**) هي الشبكة التي ترتكز عليها **القيمة**؟ وتكمن الإجابة هنا في **النزعة الديموغرافية**. كما أن موقع «**ماي سبيس** MySpace» أو «فضائي الافتراضي الخاص» آخذ حاليًا في الحلول محل «مكاني الواقعي المحدود» كمكان التقاء **للديموغرافيات** (الأجيال) الرئيسية الخاصة بالمعلنين. ولهذا، خمِّنْ لماذا توجد أدوات شركة سلايد Slide's widgets على موقع «ماي سبيس» أو أية مواقع شبكات تواصل اجتماعي مفتوحة أخرى تساعدك على «نكز» مكنون قلبك؛ لأننا إذا نظرنا إلى شركة سلايد في هذا السياق، فإننا نجد أنها صارت أداة مهمة للتواصل مع الديموغرافيات الرئيسية عبر العديد من المنابر أو منصات التشغيل platforms. غير أن هناك سببًا أكثر أهمية حتى من ذلك يقف وراء تقييم سلايد تقييمًا مرتفعًا، ويعطينا مؤشرًا لفهم الكيفية التي سوف تتفاعل بها **الأدوار** roles في عالم ما بعد النزعات الأربع التي أدت إلى «**موت القيادة**».

ويشرح لنا الرئيس التنفيذي لشركة سلايد **ماكس ليفتشين** Max Levchin (صاحب موقع السداد الإلكتروني الشهير عن طريق الإنترنت «**باي بال** PayPal» الذي شارك في تأسيسه ثم باعه إلى موقع «**إي باي** eBay» في عام 2002 مقابل 1.5 **بليون** دولار أمريكي)؛ يشرح لنا أسباب نجاح مصنعه لإنتاج الأدوات widgets (وهو الآن الأكبر في العالم حيث يستخدم هذه

الأدوات ما يربو على 50 مليون مستخدم) كما يلي: «**سوف تتجه مقاييس أو بوصلة النجاح ـ كما يقول ليفتشين ـ بعيدًا عمن يمكنه امتلاك النفوذ الأكبر لتذهب إلى من يحظى بالاهتمام الأكبر**».[5]

ويرى ليفتشين أنه إذا كان مستخدمو الإنترنت يشاركون بصورة أساسية في الأنشطة الاجتماعية على الشبكة العنكبوتية، فلن يكون معدل الدخول على الصفحة (وهو المقياس المعتاد للنجاح) مؤشرًا له قيمة بعد الآن. ويتمثل المقياس الجديد للاختيار في رأي ليفتشين في **الاندماج** engagement. ويتم التعبير عن الاندماج باعتباره مقياسًا أكثر اتساعًا كثيرًا من مجرد الضغط على زرّ أو عرض صفحة؛ حيث يتعلق الاندماج في مجتمع ما بما يجعل الأشخاص يضغطون على زر، كما يتعلق بالكيفية التي يتفاعلون بها مع بقية العالم. وهذا هو ما يمكن لليفتشين قياسه. ولذلك، تتسم البيانات السلوكية بأهمية أكبر كثيرًا من النشاط. وعلى حين أنه ربما يكون قد أمضى وقتًا عصيبًا في إقناع كل العاملين في مجال يعتمد على النشاط باعتبار أنه المقياس الرئيسي للكفاءة، فإن هناك إشارات إلى أن هذا المجال آخذ في الذيوع والانتشار. وليس تقديم «**جوجل** Google» لخيار **التكلفة على قدر الخدمة** cost-per-action وليس خيار **مستوى استجابة المعلنين** click-through وقيام شركة «**نيلسين** Nielsen» العالمية عملاق الإعلام والمعلومات بعمل خرائط لقياس مدى **إدماج** الموظفين في أعمالهم سوى مثالين على تنامي هذه النزعة. وعلى أساس أن اهتمامنا هنا يتعلق بكيفية جعل الأشخاص يندمجون في أعمالهم حينما لم يعد لديهم حافز يدفعهم لذلك، يبدو لنا أن الاندماج هو المقياس الذي ينبغي علينا نحن كذلك الاهتمام به. ودعْني في هذه المرحلة أقدِّم لك **قاعدة الـ 1%**.

في كتاب «**المسوِّقون المواطنون** *Citizen Marketers*»[6] يقدِّم لنا مؤلفاه بن ماكونيل Ben McConnell وجاكي هوبا Jackie Huba (وهما الشخصان اللذان صاغا مصطلح «**مبشِّر العملاء** evangelistcustomer») تحفة تحليلية يطلقان عليها اسم **قاعدة الـ1%**. وتنص قاعدة الـ1% ـ التي قاما باكتشافها بعد تحليل مطول للبيانات ـ على أنه في كل مجتمع إلكتروني على شبكة الإنترنت (على سبيل المثال، الموسوعة الحرة **ويكيبيديا** Wikipedia و**الفيس بوك** Facebook و**اليوتيوب** YouTube... إلخ) يكون عدد الأشخاص الذين يقومون بصورة فعالة بتأليف محتوى

أو المساهمة في تأليفه (أي: **خِراف**) يصل تقريبًا إلى **1%** من عدد الزوار (أي أن **99% دجاج**). ويبدو أن مبدأ **باريتو** Pareto(*) الذي يعشقه رجال الأعمال (أي: أن 20% من عملائنا يساهمون بنسبة 80% من أرباحنا) يصاب بالوهن والضعف بمفهوم العمل عن طريق الإنترنت.

إن القواعد الحالية لاحتواء الموظفين وإدماجهم في أعمالهم مرهونة بتجزئة السوق الكلية segmentation. وتجزئة السوق الكلية مرهونة بالبيانات. ولذلك، ندرس بيانات الاستهلاك الخاصة بالعملاء، وبيانات الأداء الخاصة بالعاملين. وعلى نحو مماثل لما سوف يذكره لك أي مستشار مالي من أن الأداء في الماضي لا يُعدّ ضمانة للعائد في المستقبل، فإننا سوف نحاول تقييم ما نملك من إمكانات (باستخدام الأدوات الديموغرافية والسيكولوجية الاجتماعية الأشد تعقيدًا، وهي الأدوات التي لا تزال ترتكز بصورة مؤقتة بالكامل على البيانات التاريخية). ودائمًا ما يكشف لنا التحليل عن أن حوالي 20% من العملاء والعاملين يستحقون أن نهتم بهم. ولذلك، فإننا نبتكر إستراتيجية إدماج لهم، مهمتها استنفار مخزون الجهود الاختيارية (الاستنسابية) لدى العاملين واستثماره ـ وإن لزم الأمر انتزاعه ـ من ناحية، ومن ناحية أخرى إغراء العملاء بإنفاق كل ما يستطيعون مقابل السلعة أو الخدمة التي نقدِّمها لهم). ولعلي لا أذيع سرًّا إذا قلتُ في هذه المرحلة: إن أغلب القادة الذين يخشون من أن انحسار الأضواء عنهم سيُفقدهم عائدًا قيِّمًا أو أداءً جيدًا (في عالم لا يوجد فيه أي شخص أو نظام يتسم بالكمال) سوف يبتكرون عددًا من الفئات الخاصة حتى تستوعب نسبة الـ 80% الباقية (ليس اللاعبون من الفئات أ، ب، ج فحسب ولكن من الفئة أ + إلى ما لا نهاية).

وتنتمي نسبة الـ 1% من الأشخاص الذين يسهمون بفعالية في المجتمعات الإلكترونية على الإنترنت إلى **الخِراف** في قصتنا (أي: الأشخاص الذين سوف **يخصِّصون** أوقاتًا وموارد مجانية لحفز المجتمع على العمل). وإذا ما استخدمت تلك الرؤية ضد فكرة تجزئة السوق الكلية،

(*) عالم اقتصاد إيطالي توصل إلى أن 80% من النتائج سببها 20% من المقدمات، كما يُعرف أيضًا بمبدأ 20/80. (المترجم).

فسوف تكتشف في الواقع أن قرابة 1% من عملائك وموظفيك **مشاركون** فعّالون. وعلى حين قد تزوِّدك نسبة 20% من العملاء بنسبة 80% من **أرباحك**، وقد تزوِّدك نسبة 20% من موظفيك بنسبة 80% من **الأداء** الذي تنشده، إلا أن نسبة 1% فقط من عملائك وموظفيك تقوم بأكثر من مجرد الشراء والأداء. وتتجلى نسبة الـ1% تلك في منتجاتك وخدماتك؛ لأنهما الجديران بالتبشير أو الدفاع عن مؤسستك. فهل نقوم بمزيد من تجزئة السوق الكلية بصورة أكثر عنفًا؟ وهل يستحق هذا مجرد تحديد نسبة الـ1% والاستثمار فيها؟ وهل ينبغي علينا أن نخلص إلى أنه يتعين علينا أن نحدِّد نسبة الـ1% لتحقيق **الإدماج** في العمل ـ بصورة حقيقية ـ للأشخاص الذين من المرجَّح أن يكونوا معلِّمينا ومشكِّلينا (أو على الأقل خِرافنا)، وأن نتجاهل دجاجنا بدلًا من أن نسلِّط الأضواء كلها عليه؟ والإجابة هي «لا» صريحة ومدوية، وينبغي أن نتماهى مع رؤى ليفتشين فيما يتعلق **بالمشاركة التداولية** transactional involvement في المعاملات أو **التسويق** بمعناه التقليدي في مقابل **الاندماج الاجتماعي** social engagement.

إلا أن قاعدة الـ1% تروي لنا قصة مختلفة عن مبدأ باريتو. وهو ما يجعلنا نحتاج إلى التمييز بين ما أسميه بالمشاركة التداولية في المعاملات (المشاركة الاقتصادية الفعالة؛ أي: نسبة الـ20% الخاصة بك) **والمشاركة العاطفية**. والمشاركة التداولية في المعاملات هي ما نرصده من خلال الأساليب التقليدية لتجزئة السوق الكلية. ونحن نعرف هُوية العملاء الذين يدفعون لنا أكثر من غيرهم أو العاملين الذين يؤدون الأداء الأمثل. ويتمثل ما تدفعنا لفعله قاعدة الـ1% في الإقرار بأن المشاركة التداولية في المعاملات لا تكون مستدامة من خلال المشاركة الاجتماعية فحسب، بل إن المشاركة الاجتماعية ـ وهذا هو بيت القصيد ـ تعمل مستقلة تمامًا عن المشاركة التداولية في المعاملات.

ومن السهل رسم مخطَّط لتوضيح مفهوم المشاركة التداولية في المعاملات عن طريق أن تقوم بتطبيق قواعد تجزئة السوق الكلية التي تستهدفها ثم اكتشف النتائج، وعندئذٍ ستجد البيانات التي تفتش عنها. أما في حالة الإعلان الإلكتروني من خلال الإنترنت، فستجد ما يُسمّى «**مستوى استجابة المتلقين للإعلان** click-through advertising» أو برنامج المحادثة (الدردشة) Chat الشهير بالصوت والصورة من خلال الكاميرا Eyeball. أما **المشاركة الاجتماعية**، فتعمل بطريقة مختلفة. والآن، فكِّرْ في الأمر باعتبار أن السبب الذي اخترتُه للحياة

في المكان الذي أعيش فيه يرجع إلى **قوة المجتمع**. ونحن لدينا رسائل إخبارية محلية يتم إرسالها بريديًا إلى منازلنا ومؤسساتنا، ولدينا أندية من كل الأنواع لكل الأعمار، ولدينا حفل عشاء يقيمه بعض السكان خلال موسم العطلات لأفراد المجتمع الذين يعانون من الوحدة أو الأقل حظًا، ولدينا «فرقة نجدة» من المتطوعين الذين يبحثون عن الأفراد الأضعف في مجتمعنا لتقديم يد العون لهم. إن المكان رائع حقًا.. وبدون ذلك المجتمع الفعال ما كان لي أن أقوم بإجراء معاملات (أي: أن أنتقل للإقامة فيه). وذلك بالنظر إلى التكلفة الباهظة للعقارات في لندن!

وإذا كان المجتمع (المرهون بجهود نسبة الـ1% من السكان) هو السبب الرئيسي الذي دفعني إلى التعامل مع الآخرين، إلا أنني غير مشارك فيه مشاركة فعالة بأي حال من الأحوال. كما أنني لا أقوم بكتابة الرسالة الإخبارية أو توزيعها (على الرغم من أنني أحبها وأتطلع إليها كل شهر). وأنا لا أنتمي إلى أي نادٍ من الأندية (إلا أنه من الجيد معرفة أنها موجودة). وعلى الرغم من أنني لا أساعد في إقامة حفل العشاء أو مع فرقة النجدة (إلا أنني أشعر بالفخر والطمأنينة لكوني جزءًا من مجتمع يهتم بمثل هذه الأمور).

إنني فرد ذو أهمية للمجتمع بسبب مساهمتي الاقتصادية فيه، إلا أن هذا هو أقصى ما أستطيع. ولذلك، فأنا **عالتك** النموذجية. وعليه، فإن السؤال ـ باستخدام مصطلحات المال والأعمال ـ هو: لو كنتُ عاملًا أو عميلًا لديك، فما الذي كنت ستفعله معي؟ وهل أنا ضمن نسبة الـ80% أم الـ20% لديك؟ وهل تقوم بالاستثمار فيَّ على أساس تعاملي أم هل تفصلني من العمل بسبب افتقاري للاندماج الاجتماعي؟ إنها صورة معقَّدة، غير أن الاحتمال الأرجح يتمثل في أنك كنت ستُقِرّ بأن لي قيمة في المجتمع (وليس هناك شيء غير عادي في ذلك).

والآن، ماذا عن المجتمع نفسه؟ ماذا إذا أخبرتك بأن أغلب **المعلِّمين** masters **والمشكِّلين** shapers في المبنى الذي أقيم فيه يقومون في الواقع بعمل ترتيب إيجاري خاص تم التفاوض بشأنه في وقت سابق. وهو الترتيب الذي يحقِّق العائد الأقل، ويجلب التكاليف الأكبر لأي شقة من الشقق الموجودة في المبنى؟ **والمشاركون** participants في هذا السلوك خليط من المستأجرين منخفضي الإيجار ومرتفعي الإيجار، فماذا تفعل معهم؟ هل تضعهم في كفة الـ20% أم كفة الـ80% على أساس مساهمتهم الاقتصادية أم هل توسِّع من دائرة هذه القسمة نوعًا ما بحيث

تستوعب **اندماجهم في المجتمع** أيضًا (لأن هذا هو ما جذبني إلى السداد)؟ وكما يوحي عنوان هذا الفصل، فإنه من الصعب معرفة الطرف الذي يحظى بالاهتمام الأكبر في العقد: هل هم الممثلون أم المتفرجون الذين يدفعون المال لمشاهدة المسرحية؟.

وهنا تكمن حقيقة أن كثيرًا من الدجاج يقومون **بالمعاملات** (أي: نسبة الـ20% الخاصة بك) بسبب **الاندماج الاجتماعي** لشركائك (أي: الخِراف). ومن ناحية أخرى، فإن الشركاء (1%) الذين يزيدون المشاركة التداولية في المعاملات **للعالة** dependents سوف يندمجون في المجتمع فقط على أساس مجمل التأثير العاطفي للمجتمع عليهم (وذلك بغض النظر عن مستوى معاملاتهم)! ويتمثل ما يعنيه هذا فعلًا في أن نماذج الإدماج في المجتمع بشكلها التقليدي (القائم على البيانات التاريخية للمشاركة التداولية في المعاملات) لا تذكر لنا سوى نصف القصة فقط. ومن ثم، دعني أحاول أن أوجز على أمل تحقيق بعض **الوضوح** clarity.

في الوقت الحالي، تركِّز المنظمات والمؤسسات جهدها وإنفاقها على عامليها وعملائها الأساسيين الذين يتم تحديدهم عبر عملية **تجزئة السوق الكلية**. وتعتمد هذه العملية على البيانات التاريخية الخاصة **بالشراء والأداء** من أجل حساب المشاركة التداولية الممكنة في المعاملات (أي: أولئك الذين يسهمون في نجاح أعمالنا، والذين من المرجَّح أن يواصلوا القيام بهذا الدور). ويُغفل هذا السلوك المكوِّن الرئيسي لإستراتيجيات **الإدماج في المجتمع** في عصر **المشاركة الجماعية الواسعة النطاق** mass participation؛ حيث يفسِّر الإدماج في المجتمع أسباب مساهمة الناس في النجاح ـ وهو الدافع للمشاركة التداولية في المعاملات. وتتمثل الرؤية الحاسمة **للقادة** في أن الإدماج الاجتماعي موجود في كل أرجاء المجتمع على الرغم من أن بعض العاملين والعملاء قد لا يكون بينهم أي تعاملات، إلا أن اندماجهم في المجتمع له أهمية قصوى بالنسبة للآخرين الذين يتعاملون معًا.

ويتمثل الخطأ الذي من المرجَّح أن يرتكبه **القادة** في تطبيق منطق تجزئة السوق الكلية على الواقع الجديد. ولذلك، سيسعون بكل ما أوتوا من قوة إلى إزاحة **المتمردين** من طريقهم، ورفع أي شخص آخر إلى أعلى درجة في سُلَّم المجتمع (على سبيل المثال، رفع العالة إلى مصاف المشاركين... إلخ). ولا يُعدّ هذا السلوك غير ضروري فحسب، ولكنه سيقضي على توازن المجتمع أيضًا، كما سيؤدي إلى تدني مستويات المشاركة التداولية في المعاملات. ولهذا،

فالدجاج والخِراف مترابطون وغير منفصلين مثلما يرتبط الدجاج بالبيض. وللوصول إلى صميم عملية الإدماج في المجتمع، فلا بد أن نتيقن من أننا نفهم **معمارية الإدماج الاجتماعي** social engagement architecture في مجتمعنا.

وبعد أن نطمئن إلى فهم هذه المعمارية، يتعين علينا أن نندمج ونشارك بفعالية في المجتمع (على كل المستويات) من أجل مدِّه بأسباب الحياة والنمو والازدهار؛ لأن هذا وحده كفيل بتحقيق مستويات مُرضية من **التنسيق**. وهو ما أشار إليه فيليب روزينديل Philip Rosendale بمبدأ «**الرقابة الذاتية** selfpolicing» في ظل عالم جديد من **التعاون الجماعي الواسع النطاق** mass collaboration يتعين على **القادة** فيه أن يتجنبوا تمامًا محاولة العمل كمهندسين معماريين ومخططي مدن يسعون لإعادة تصميم الأرضية التي يقف عليها المجتمع. وبدلًا من ذلك، فعليهم ـ من باب أولى ـ أن يُمضوا أوقاتهم في العناية بالحدائق، وتجديد المنازل لجعل المكان جاذبًا للأشخاص الذين يرغبون في الانتقال إليه.

وتبيِّن هذه النزعات أن تنسيق الأنشطة والأعمال التي أنجزناها حتى الآن عبر هياكل تنظيمية هرمية لم يكن كفئًا، وأن الوسائل التي نقوم عبرها بإنجاز التنسيق نحتاج إلى تغييرها. وهناك رؤيتان يمكننا اكتسابهما من هذه النزعات الأربع ذاتها.

تتمثل **الرؤية الأولى** في أن دفع الأفراد قسرًا نحو قضية تنظيمية ما (حتى إن تم توضيحها بمهارة أو طرحها بصورة إيجابية) أمر لا يحظى بالدعم والتأييد؛ لأن **الالتزام** طبع وسلوك إنساني لا يمكن إخضاعه لمعايير أو مواصفات هندسية. كما أن «أَكْينة Ikeazation» الاقتصاد تتطلب توجهًا عقليًا ينطلق من شعار: «**اصنعها، وسوف يأتون** build it and they will come» ويتبرأ من شعار: «**اكذب بمهارة، وسوف يشترون**». إن المجتمعات تقوم بالفعل بتنظيم نفسها ذاتيًا، حتى دون سيطرة مركزية. وهنا ينشأ تفاعل معقَّد بين المشاركة التداولية في المعاملات والإدماج الاجتماعي.. وهو التفاعل الذي لا يمكن أو لا ينبغي لأي مؤسسة أن تسعى إلى تنظيمه أو التحكم فيه.

وتتمثل **الرؤية الثانية** في أن الأدوات الفعلية المستخدمة لإحداث التنسيق بين الأنشطة وإدماج الموارد لها شرعيتها المتجذِّرة في الطابع التنظيمي للمؤسسة. ونظرًا إلى أن هذه

المؤسسات لا يمكنها أن تبقى إلى ما لا نهاية، فإننا بحاجة ماسّة إلى إيجاد مجموعة جديدة من الأدوات؛ حيث تعمل هذه النزعات على تغيير الطريقة التي يتم بها إنشاء المنظمات والمؤسسات. ولذلك، لن تكون وحدات التحليل الجديدة منظمات ومؤسسات (بمعنى أنها لا تعتمد على هيكل تنظيمي)، ولكنها ستكون بدلًا من ذلك **شركات** (كما في مجموعات الشركات). فهل يعني ذلك أن **القيادة** سوف تكون غير ذات صلة بالمنظمات والمؤسسات؟ وهل يعني أننا بصدد مجتمع **أناركي** anarchical لا يعترف بأي سلطة هرمية أو مركزية، لا يكون فيه أحد مسؤولًا عن أحد (ومع الفوضى chaos المصاحبة لهذا المجتمع، تعلمنا جميعًا أن نخشى مما تؤدي إليه الأناركية)؟ حسنًا، قد تكون الطريقة التي كنا نُقاد بها غير صحيحة، إلا أن هذا لا يعطينا الحق في إنكار دور **القيادة** أو التنصل منها تمامًا. فهل نحيا عصر أفول نجم القيادة بالمعنى المتعارف عليه. ألقاك في الفصل التالي للحديث بمزيد من التفصيل عن «النقلات النوعية أو التحولات الأربع الفارقة في **القيادة** أو **التباعة** leadershift».

المختصر المفيد

تُعدّ النزعة **الديموغرافية** ونزعة **لفت الأنظار** تهديدًا مباشرًا للتحكم والرقابة (السلطة) اللذين نعتمد عليهما حاليًا في المنظمات والمؤسسات القائمة على حين تعني النزعتان **التخصصية** و**الديمقراطية** أن الهياكل التنظيمية لم يعد يُنظر إليها على أنها ما زالت مشروعة.

ولذلك، لم تعد المجتمعات في عصر **المشاركة الجماعية الواسعة النطاق** تعتمد على الهياكل التنظيمية والتحكم والرقابة لتحقيق الفعالية والكفاءة. ولكنها صارت تعتمد بدلًا من ذلك على **الأدوار** roles التي تضمنها احتياجات المشاركين إلى أدائها. وبالإمكان تقسيم هذه الأدوار بين الأفراد الذين «**يشاركون**» في بناء المجتمع (الذين أسميهم **المعلّمين والمشكّلين والمشاركين**)، وبين الأفراد الذين «**يعتمدون**» على المجتمع إلا أنهم لا يقومون بتشكيله (وهؤلاء أسميهم **العالة**، و**منشئي منصات التشغيل والمنابر**، و**المتمردين**).

يتعامل العالة ومنشئو منصات التشغيل والمتمردون مع المنظمات والمؤسسات على أساس «**الإدماج الاجتماعي** social engagement» للآخرين. ويكون المعلّمون والمشكِّلون والمشاركون «مندمجين في المجتمع» بسبب «**المشاركة التداولية في المعاملات**» مع الآخرين. وصفوة القول أن النجاح المستقبلي معناه بناء مجتمعات يرغب الأفراد في الاندماج والمشاركة فيها، وليس الاستمرار في هيكلة الأدوار والتفنن في تجزئة السوق الكلية لجعلهم يرغبون في التعامل معًا.

هوامش المؤلف

1- Dow Jonas (2005) Extra!!: Philip Calls the FBI. W-Hats Shit Themselves, Second Life Herald, 14 December.

2- Rosedale discloses FBI griefing probe to Congress (2008) Second Life News Center, 1 April.

3- Peter DeGrace and Leslie Hulet Stahl (1990) Wicked Problems, Righteous Solutions: A catalogue of modern software engineering paradigms, Prentice Hall.

4- Jessi Hempel and Michael V Copeland (2008) Are These Widgets Worth Half a Billion?, Fortune, 25 March.

5- Jessi Hempel and Michael V Copeland (2008) 'Are These Widgets Worth Half a Billion?, Fortune, 25 March.

6- Ben McConnell, Jackie Huba (2007) Citizen Marketeers – When People are the Message, Kaplan Publishing.

الفصل السابع

التباعة Leadershift[*]

هل أنت جدير بأن تكون قائدا، وهل أنت شخص يسهل العمل تحت قيادته

إننا نحب النظر إلى **القادة** على أنهم مرآة للمجتمع الذي يمثِّلونه. غير أن الحقيقة تتمثل في أنه حينما تقوم **النزعات الأربع** التي تؤدي إلى «**موت القيادة**» بالتخلص من هيمنة الهياكل التنظيمية على **الموارد**، فإننا نتطلع إلى **القيادة** للتخلص من خوفنا المتجذِّر في أعماق نفوسنا من **الفوضى** chaos. وأدق وصف يعبِّر عن هذا الخوف هو ما أصبح معروفًا باسم «**مأساة الأراضي المشاع** *The tragedy of the commons*».[1]

وكان أول من شرح مصطلح «**مأساة الأراضي المشاع**» هو عالم البيئة جاريت جيمس هاردين Garrett James Hardin في ورقته البحثية التي نشرها عام 1968 ـ والتي تحمل نفس العنوان ـ في مجلة «**ساينس** *Science*». ويُعتبر جاريت جيمس هاردين شخصية مثيرة للجدل، ليس فقط لأنه ترك لنا بعض الحكمة المشكوك فيها والتي نستشعرها في الأغنية والقول المأثور الدائر على ألسنة الناس في الوقت الحالي: «**الشبان الطيبون ليس لهم في الفتيات نصيب** *nice guys finish last*»، ولكن الأهم من ذلك هو بعض النتائج الأكثر إثارة للجدل فيما يخص

(*) لم أعثر على ترجمة مناسبة لمصطلح «Leadershift» في المراجع المتاحة بين يديَّ؛ حيث تتراوح بين «تحويل القيادة» أو «إزاحة القيادة». ولذلك، لم أجد مفرًا من الاجتهاد في تقديم ترجمة أمينة لهذا المصطلح قدر الإمكان وليس مجرد تقديم شرح له؛ لأن المؤلف يبني موضوع الكتاب كله عليه. ويقصد به تحول الاهتمام بالقائد اسم الفاعل المشتق من المصدر قيادة إلى التابع في عصر العولمة وثورة التكنولوجيا وتفاعل الديموغرافيات المختلفة وصراع الثقافات. فرأيت أن أترجمه إلى «التباعة Followership» ـ وليس التبعية ـ بحيث يشير المصطلح بلفظه إلى أهمية التابع مع عدم إنكار دور القائد؛ فلا تابع بلا قائد، وبحيث ألّا تكون علاقات العمل أشبه بعلاقة المفعول (التابع) بالفاعل (القائد)، وإنما تكون أقرب إلى علاقة نائب الفاعل (في صيغة الفعل المبني للمجهول) «التابع» بالفاعل «القائد». (المترجم).

موقفه. ولذلك، فمن الصعب تقدير حجم الآثار المترتبة على فكره والتي قام هاردين بتخيلها أو الدفاع عنها بالفعل. إلا أنه من السهل التأكيد على أن أمورًا مثل القيود التي تفرضها الدولة على إنجاب الأطفال في جمهورية الصين الشعبية، والخصخصة المستشرية للمصالح العامة في أغلب الدول في الغرب، ورفض التعليم كقوة تغيير في تحديد النسل.. هي جميعًا سياسات تم وضعها كحلول للمشكلة التي قام جاريت جيمس هاردين (بطريقة جدلية خاطئة) ببيانها أولًا. ولذلك، نرى أن «**مأساة الأراضي المشاع**» تشبه هذا بشكلٍ أو آخر.

تخيَّلْ معي مساحة من الأرض مغطاة بالحشائش ـ الأرض المشاع ـ أتيحت مجانًا أمام كل المزارعين في إحدى القرى بحيث يملكون جميعًا حق الانتفاع بها، كما يملكون جميعًا حرية إرسال ماشيتهم وقتما يشاؤون كي ترعى فيها. وهنا، على كل مزارع يستخدم هذا المرعى، ينص هاردين على أنه بالرغم من أن الفائدة **عامة** (بمعنى أن لدى كل واحد منهم حافزًا لوضع أكبر عدد ممكن من ماشيته في هذه الأرض المشاع) إلا أن العاقبة تكون أيضًا **مشتركة** (بمعنى أن تآكل الأرض المشاع نتيجة للرعي الكثيف (الجائر) سوف يؤثِّر عليهم جميعًا بالتساوي). وخلاصة الأمر أن الحافز المتجذِّر في نفوس هؤلاء المزارعين سوف يؤدي في النهاية إلى القضاء على الأرض المشاع (بمعنى أن الحافز للحصول على أقصى قدر ممكن من الفائدة من الأرض المشاع سوف يؤدي في النهاية إلى تدمير إمكانية بقائها كمرعى لماشيتهم). والحال هكذا، فليس أمامنا سوى أحد أمرين: إما أن يتم تدمير بنية الأرض المشاع نفسها (أي: يتم تفتيت الأرض المشاع إلى حقول صغيرة ـ مخصخصة بصورة فعالة ـ يمتلك كلَّ حقلٍ منها أحدُ المزارعين لعلاج عدم التوازن بين التكاليف والأرباح)، وإما أن يتم استحداث هيكل تنظيمي قوي للسيطرة الرشيدة على الأرض المشاع؛ مهمته تنظيم الطريقة التي يستخدم المزارعون بها هذه الأرض.

إن خوفنا من إساءة استخدام المرافق والمصالح العامة متجذِّر في أعماقنا؛ لأننا حينما نفكِّر في المجتمعات المفتوحة الذاتية الإدارة، فلا يسعنا إلا أن نتذكر صورة المزارعين وهم ينظرون بحسرة ويضربون كفًّا بكف على ما أصاب مرعاهم الأخضر البهيج، وقد صار أرضًا بورًا بسبب غبائهم. ولا يسعنا في هذه الحالة إلا أن نطالب بتطبيق الحلين الوحيديْن الممكنين اللذين قدَّمهما هاردين، فإما التجزئة إلى مشروعات صغيرة

خاصة، وإما استخدام السيطرة القوية الرشيدة من خلال هيكل تنظيمي. ويبدو أنه من الصعب اقتلاع الخوف من جذوره الضاربة في أعماق طبيعتنا البشرية غير التعاونية على ما يبدو.[2] ولذلك، فإننا بحاجة إلى قادة يرشدوننا إلى الطريق الصحيح.

في عالم هاردين، يتمثل دور **القادة** في منع النتائج السلبية الناجمة عن حرصنا على مصالحنا الشخصية من خلال التحكم والرقابة (**السلطة**). ولأن القادة حراس وأمناء على الهيكل التنظيمي الذي يحكم المنظمة أو المؤسسة، فهم صنّاع القرار (أو على الأقل مالكو عملية صنع القرار). وهم يمارسون نفوذهم على هذا النظام بموجب السلطة والصلاحيات التي يخوّلها لهم منصبهم. وهذا هو السبب في أن للقيادة أهمية بالغة.

هناك عدد من القضايا التي تتعلق بفكرة **المأساة** حينما يتم تطبيقها على نطاق أوسع. وتتمثل القضية الأولى في أن **الابتكارية** على عكس **الأرض المشاع** مورد لا ينضب. ولا تُعدّ المشكلة الخاصة بعدم التوازن بين العرض المحدود والطلب الفائق «المحفِّز» مصدرًا للقلق سوف تعاني منه الجهود الخاصة **بالتعاون الجماعي الواسع النطاق** mass collaboration. ولذلك، يجأر عدد قليل من المنظمات والمؤسسات بالشكوى حينما يزداد الطلب على منتجاتها أو خدماتها. إلا أن هذا لا يمثّل سوى نصف «**مأساة الأراضي المشاع**». أما النصف الآخر، فهو أصعب كثيرًا من أن نُسقطه من حساباتنا؛ لأنه يشكِّل صميم معظم مخاوفنا فيما يتعلق بالمجتمعات. وهذه المشكلة معروفة لدى الاقتصاديين باسم «**مشكلة الراكب المجاني** free rider problem»(*).

والركاب بالمجان هم أشخاص يسيئون استخدام نظام مجتمعي لأجل منفعتهم الخاصة. وإذا كنت عالم اقتصاد تقوم نظرياته على أساس الاعتقاد بأن البشر عقلانيون، فسوف يكون من المفهوم تمامًا أن تتوقع من أي شخص تسنح له فرصة الحصول على منفعة ما بدون مقابل (مجانًا) أنه لن يتردد أبدًا في قبولها. وهنا، تحضُرني صورة أستاذي الذي كان يدرِّس لنا مادة الاقتصاد وهو يوضِّح لنا أن الحقيقة المتمثلة في أن أنوار الشوارع متاحة للجميع لها أثر ظالم

(*) في النظرية الاقتصادية هو الراكب الذي لا يدفع أجرة ركوبه. وهو مثل يُضرب لفئة من المجتمع سواء أكانت أفرادًا أم مؤسسات تستخدم أكثر من حصتها العادلة من الموارد العامة للدولة أو الموارد الطبيعية أو يدفعون أقل من التكاليف المطلوبة. وهي مشكلة تواجه الكثير من الأنشطة الاقتصادية الدائرة داخل الدولة، وبين الدول. (المترجم).

تمثّل في أن الأشخاص الذين يتهربون من دفع الضرائب لا يزالون يستفيدون منها. وتلا ذلك نقاشاتٌ لا نهاية لها حول الآلية التي تمكّن الحكومة المحلية من استحداث وسيلة إلكترونية تجعل أنوار الشوارع لا تعمل إلا لدافعي الضرائب فقط؛ حيث رسمت خطًّا للركاب بالمجان وهم يسيرون خلف دافعي الضرائب للاستفادة من النور الذي يُضاء من أجلهم. كما أنني تصورت أنظمة تخيلية جديدة يمكن لدافعي الضرائب استخدامها لبيع الإضاءة للركاب بالمجان من أجل استرداد جزء من الضرائب التي تهرَّبوا من سدادها. ولكن مثلما يبحث شخص مخمور ـ على حسب النكتة الشائعة ـ عن مفاتيحه المفقودة تحت عمود الإنارة الموجود في الشارع، لا لأنه يتوقع أن يعثر عليها هناك، ولكن لأن هذا المكان هو المكان الوحيد الذي توجد به إضاءة كافية كي يرى، فإننا ربما نبحث بدورنا عن ضالتنا المنشودة في المكان الخطأ.

ولكي نبدأ البداية الصحيحة، فإن هناك حقيقة بسيطة واحدة يجدر بنا أن نتذكرها دومًا، ألا وهي أنه ليس بإمكانك سرقة ما يتم إعطاؤه لك عن طيب خاطر. وإذا وافقتني الرأي على ذلك، فهيا بنا نعاود الحديث عن تحليلنا الخاص بالدجاج والخِراف.. سبق أن عرفنا من الفصل السادس الذي يحمل عنوان: «**العقد شريعة المتعاقدين**» أن الدجاج والخِراف مترابطون وغير منفصلين كما لا ينفصل البيض عن الدجاج، بمعنى أن الخِراف **مشاركون** في المجتمع لأنهم يرغبون في إفادة الدجاج الذي يشكِّل كذلك جزءًا من هذا المجتمع. كما أننا نعرف أيضًا **أن المتمردين** يساعدون على تعزيز التحصينات على حدود المجتمع. ولذلك، تختفي في حالات عديدة بالفعل **مشكلة الركوب المجاني** ـ باعتبارها مشكلة مربكة من المحتمل أن تدمِّر أي مجتمع ـ لأن أي نشاط خاص بالركوب المجاني لا يترتب عليه سوى القليل من التكاليف أو لا يترتب عليه أية تكاليف فعلية يتحملها المجتمع.

وإذا نظرنا إلى هذه **المأساة** من منظور مجتمعي، فإن ما نشهده لا يعدو أن يكون منظر بعض المزارعين (**المشكِّلين والمشاركين**) وهم يعودون بأبقارهم إلى بيوتهم للتكيف مع نزعة الرعي الجائر من قِبل أبقار المزارعين الآخرين (**العالة والمتمردين**). ويرجع هذا إلى عملية التنظيم المجتمعي الذاتي (بمعنى أن الناس ليسوا بنفس القدر من السوء الذي يرغب هاردين في أن نتصوره).

وفي حقيقة الأمر، فإن بحوث العالم الحقيقي تشير إلى أن بعض الناس سوف يحصدون أقل في فترات الجدب والقحط. ويُعدّ هذا السلوك نتيجة مباشرة للمشاركة الاجتماعية التي تشجِّعها

الروابط الوثيقة بين أفراد المجتمع. وهذه هي الروابط الوثيقة التي تدمِّرها بالفعل **الخصخصة** الجبرية للمرافق والمصالح العامة (وهي أحد الحلول التي اقترحها هاردين). ويمكن تعريف الخصخصة على أنها إحلال المصالح الشخصية محل المصالح المجتمعية). فحينما يكون المجتمع قويًا يبذل الناس جهودًا حثيثة ومتواصلة ظاهرة للعيان في سبيل تكوين روابط متينة لحماية المجتمع من الجدب والقحط. وبالمثل، تكون **شبكات التواصل الاجتماعي** القوية في مأمن من المأساة بشكل أكبر كثيرًا من شبكات التواصل الاجتماعي الضعيفة. ومن ثم، بدلًا من تفتيت الأراضي المشاع، فإننا بحاجة إلى تقوية الروابط بين المزارعين؛ **لأن المأساة تقودنا إلى الطريق الخطأ.**

إن هذه المشكلة ليست مشكلة تنافس بل هي ـ من باب أولى ـ **أزمة ثقة**. ويرجع هذا إلى أننا لسنا عقلانيين ماكرين، وحذرين، وأنانيين بنفس القدر الذي يرغبه هاردين لنا حتى تقع **المأساة**. ولذلك، يُعدّ القبول المجتمعي أمرًا مهمًّا لنا على حين يُعدّ الإقصاء والنفي من المجتمع عقابًا قاسيًا جدًّا وغير مُحتمل. تخيَّلْ ماذا سيُصيب سُمعتك لو كنت أنت أول من يسقط بالكامل في دوامة الهبوط downward spiral. من الناحية النفسية، يصعب جدًّا تقطيع الروابط القوية؛ حيث يتعلق الوضع الذي نكون فيه أقل بـ«**مأساة الأراضي المشاع**»، ولكنه يتعلق على نحو أكبر بمقدار «الثقة في المجتمع». ولذلك، **فالقواعد المنبثقة عن المجتمع ـ وليس الهيكل التنظيمي الذي يديره القادة ـ هي التي توفِّر الحافز للسلوك المسؤول.**

غير أن هذا التحليل لا يتفق بصورة جيدة مع الرؤية التحكمية للقيادة كما أوردناها في بداية هذا الفصل، والتي تقوم على الحاجة إلى السيطرة والرقابة (**السلطة**). ويكون **التعاون الجماعي الواسع النطاق** الذي يعتمد على الوكلاء النشطاء ذوي الدافعية والتنظيم المجتمعي الذاتي بحاجة إلى طريقة لإنجازه. وعلى هذا الأساس، يكون «التقرير الذي يتحدث عن **موت القيادة** مجرد مبالغة»[3] على حسب كلام **مارك توين** Mark Twain. وعلى الرغم من ذلك، تظل الحاجة إلى **إعادة اختراع القيادة** ضرورة ملحّة.

وبالنظر إلى سيناريو **يوم الحساب** الذي رسمته المأساة، وحقيقة أن نزعاتنا الأربع توجِّهنا نحو المنظمات والمؤسسات التي لم تعد فيها الهياكل التنظيمية والسيطرة والرقابة ممكنة، فإننا نتساءل: كيف يكون بالإمكان أن يكون لدينا أمثلة على السلوك التنظيمي الفعّال الكفء؟ وفي

حقيقة الأمر، عند القراءة عن **الأنظمة المفتوحة ذاتية التوجيه** التي أصبحت محط اهتمام لقدر كبير من الكتابة عن الأعمال التجارية، تتملَّك الدهشة الإنسان من وصف مجموعات الأفراد الذين يتَّحدون لأجل تحقيق غرض أكبر والذين يحتاجون إلى القليل من التشجيع الخارجي لتحقيق ذلك الغرض.

وعلى حين يسمع أغلب الناس عن «**الفيس بوك** Facebook» أو «**ماي سبيس** MySpace» بنفس الطريقة التي يسمعون بها عن «**آبل** Apple» أو «**مايكروسوفت** Microsoft» إذا سُئلوا عنهما في الشارع، إلا أن أغلبهم لن يكون بمقدورهم معرفة أسماء قادة «الفيس بوك» و«ماي سبيس» على حين سيكونون في منتهى الحماس للحديث عن **ستيف جوبز** Steve Jobs **وبيل جيتس** Bill Gates. وعلى الرغم من ذلك، فإن الشهرة والتقدير في الشارع قد لا يكونان أمرًا مهمًّا بالنسبة **لمارك زوكربيرج** Mark Zuckerberg(*) أو **توم آندرسون** Tom Anderson(**)(4) وفقًا لأي دراسة أو كتاب أو مقال تقرؤه، إلا أنهما صاحبا الفضل دون سواهما في وجود الشركات التي تم تأسيسها وفقًا لمفهومهما الخاص. وبطبيعة الحال، يمكننا عزو نسبة كبيرة من ذلك إلى **حاجتنا الإنسانية الملحّة إلى تحميل المسؤولية عن أي عمل (نافع أو ضار) على شخص بعينه وليس على مجتمع بأسره**. غير أن هذا لا ينبغي أن يكون بمنأى عن المفارقة أو التناقض الخاص بالأنظمة ذاتية التوجيه التي تعتمد في وجودها على ما يبدو على أعظم **القادة**، إلا أنها ليست بحاجة فعلية إلى أي قيادة حالية كي توجد. ولذلك، يمكننا جميعًا الإقرار بأن أي مجتمع ننتمي إليه يوجد به شخص واحد على الأقل يمكننا تحديد أنه قائد. وعليه، فكيف نفسِّر هذه المفارقة؟ **وهل بإمكان قادة اليوم أن يصبحوا قادة الغد أم هل يتعين تغييرهم؟**

للإجابة عن هذه الأسئلة، فإنني أريدك أن تفكِّر في عمل الخلّاطات blenders لمدة دقيقة. إنني أعلم أن ذلك ربما يبدو خروجًا غير متوقع وصادمًا عن موضوع حديثنا، ولكن ثق فيَّ حينما أقول إن ضرب الأمثال سيجعلنا نقترب خطوات نحو الفكرة التي أرغب في نقلها إليك. إنني بحاجة إلى أن أحدِّثك قليلًا عن ماركة «بلينتك كيه ـ تك كيتشين ميل Blentec

(*) رجل أعمال ومبرمج أمريكي أسَّس موقع «فيس بوك» للتواصل الاجتماعي. وهو رئيسه التنفيذي. (المترجم).

(**) خبير إنترنت أمريكي إيراني الأصل ومشارك في تأسيس موقع «ماي سبيس» للتواصل الاجتماعي عام 2003، ومديره. توفي عام 2011. (المترجم).

K-TEC Kitchen Mill» وهو الخلّاط الذي أحدث ثورة في عالم الخلط والطحن. وقد اخترع هذا الخلّاطَ في عام 1975 توم ديكسون Tom Dickson مؤسس شركة «كيه ـ تك K–TEC». ويتمثل السبب وراء أنها أحدثت مثل هذه الضجة (وهل يمكن أن يُحدث خلّاطٌ ضجةً في عالم الصناعة؟) في أن ذلك الخلّاط كان بداية زعم الشركة بأن خلّاطات شركة «بلينتك Blentec» هي أقوى خلّاطات على ظهر الأرض. وما حدث بعد ذلك هو ما يهمنا هنا.

كيف يمكنك دعم الزعم بأن خلّاطاتك هي أقوى خلّاطات في العالم؟ هذا أمر بسيط حيث تقوم بالترتيب لخلط أو طحن أي شيء قد يرى الآخرون استحالة خلطه أو طحنه مثل كرات الجولف، والقدّاحات أو الولّاعات، وأدوات جمع أعشاب الحديقة، وقِطَع الألماس. وفي حقيقة الأمر، إذا كان بإمكانك أن تفكّر في أية أشياء أخرى لا تعتقد أن بالإمكان خلطها أو طحنها، فقُمْ بزيارة موقع يوتيوب YouTube أو موقع willitblend.com، واذكر الشيء الذي تريد خلطه أو طحنه، وقد يقوم توم ديكسون نفسه بمحاولة عمل ذلك، ثم سجِّل الفيلم وأرسله على الموقع حتى يرى الجميع النتائج.[5] لقد ثبت أن الأفلام التي تعرض مثل هذه التجارب تحقِّق قدرًا كبيرًا من الشهرة لدرجة أن شركة «بلينتك» بدأت في بيع أسطوانة «دي في دي DVD» تعرض هذه التجارب. كما أصبحت حملة «هل يمكن خلطه أو طحنه willitblend؟» حدثًا تسويقيًا مثيرًا وشائع الانتشار على الإنترنت بين ما يربو على **30 مليون** مشاهد حتى الآن. ولذلك، فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا: ما صلة هذا المثال **بالقيادة**؟

حسنًا، يتمثل الأمر المتعلق بحملة «هل يمكن خلطه أو طحنه willitblend؟» في أنه ليس هناك أحد قد أجبر أحدًا على مشاهدة هذه المقاطع الفيلمية أو الكليبات؛ حيث اعتمد نجاحها على مجموعة من **الأتباع** المخلصين الذين قاموا بنشر الرسالة، وعملوا جاهدين على جعل الآخرين يرونها (عن طريق إرسال روابط links وعمل مداخلات في البرامج الحوارية للحديث عن ذلك المنتَج الرائع الذي رأوه على شبكة الإنترنت). ويرجع السبب في قيامهم بهذا إلى عاملين رئيسيين. فوفقًا لما ذكره عملاق التسويق **سيث جودين** Seth Godin إنه **لكي ينتشر أي شيء على نطاق واسع جدًّا انتشارًا فيروسيًا، فلا بد أن يكون جديرًا بالحديث عنه، وأن يكون الحديث عنه سهلًا**. ولذلك، فعن طريق خلط أو طحن أشياء لا تخطر على البال، جعل توم ديكسون شركة بلينتك جديرة بالحديث عنها، وعن طريق إرسال الأفلام على اليوتيوب

وطلب تقديم مقترحات من جانب زوّار الموقع، جعل ديكسون ذيوع صيت شركته أمرًا سهلًا ميسورًا. والآن، تعالوا بنا نعود لموضوع **القيادة**.

متى يجب على أي شخص ألّا يكون **تابعًا**، وأين يبدو للوهلة الأولى أن **القيادة** غير ضرورية كما هو الحال فيما يتعلق **بالتعاون الجماعي الواسع النطاق** mass collaboration، ولماذا يختار الناس أن يكونوا أتباعًا؟ والإجابة واحدة بالنسبة للقادة والخلّاطات؛ لأنه **لكي يكون القادة متبوعين، فإنه يتعين عليهم أن يكونوا جديرين بالاتباع وأن يكون اتباعهم أمرًا سهلًا ميسورًا.** والآن، إذا وضعنا هذه الوصفة البسيطة نُصب أعيننا يمكننا حل المفارقة أو التناقض المطروح على القيادة في عصر **التعاون الجماعي الواسع النطاق**. ومن السهولة بمكان معرفة السبب وراء أن **المجتمعات المفتوحة ذاتية التوجيه** ربما لا تزال تقدِّر القادة، ومن السهولة بمكان في الواقع كذلك معرفة السبب وراء أن أي مجتمع قد يعشق هذا النوع من القيادة. و**المختصر المفيد أنه مهما كانت الكلمات تشكِّل جزءًا من تحليلك، فإنك سوف تعود دائمًا إلى نفس النتائج التي تخلص إلى أن القادة يكونون جديرين بالاتباع إذا استطاعوا جعل المجتمع أقوى، ويكون اتباعهم أمرًا سهلًا ميسورًا إذا استطاعوا جعل المجتمع والأفراد الموجودين بداخله يشعرون بالاكتفاء الذاتي. ويتضح من ذلك أنك لست بحاجة إلى منصب أو مكانة خاصة أو شكل خاص من أشكال السيطرة والتحكم كي تحقِّق هذين الهدفين.**

إذًا، ما هي مواصفات الشخص الذي يجعل المجتمع أقوى؟ بالنسبة للوظيفة (حتى لا تقع في خطأ تكرار **مأساة الأراضي المشاع**)، يحتاج أي مجتمع (أو منظمة) إلى تطبيق شروط معينة لتحقيق هذه المهمة. ويتمثل أول هذه الشروط في «**الاندماج** engagement»؛ لأن المجتمع بحاجة إلى **أتباع**. ولذلك، نقرِّر أن مجتمعًا ما جدير بالانتماء إليه إذا كان لديه **هدف** يسعى إلى تحقيقه. وكي يوجد هذا المجتمع ويُبرز طابعه وهُويته، فإنه يحتاج إلى عمل يمكنه القيام به. وربما يبدو هذا واضحًا نوعًا ما، إلا أنه ـ كما أوضحتُ في كتابي «**القائد المتواصل** *The Connected Leader*» ـ توجد مؤسسات عديدة تبدأ حياتها وهي يحدوها هدف واحد.. وهو البحث عن **الأصول** assets، فإذا تحقَّق لها ما تريد تصبح هي نفسها أصلًا asset يبحث عن هدف.

وما أن يكون لدينا **اندماج**، فإننا نكون بحاجة إلى **الاصطفاف** alignment خلف **المجتمع** للعمل على تحقيق **أهدافه**. وإذا ما انضممت إلى مجتمع راقص كي تلعب البوكر، فقد يصيبك

الإحباط وخيبة الأمل؛ لأن الاصطفاف خلف مجتمع ما بدون مسؤولية أو محاسبة accountability ليس له قيمة تُذكر. ولذلك، فنحن بحاجة إلى أن يتسم أفراد المجتمع بالوضوح فيما يتصل بطبيعة إسهامهم فيه؛ لأنهم لكي يشعروا بأنهم مسؤولون ومساءلون حقًّا عن نتائج أعمالهم، فإننا نحتاج منهم إلى الحفاظ على «**الالتزام** commitment».

إن الوسيلة التي نحاول عن طريقها تحقيق **الاندماج**، **والاصطفاف**، **والمسؤولية والمساءلة**، **والالتزام** في المنظمات والمؤسسات اليوم هي السيطرة والتحكم والرقابة (السلطة). ويرجع هذا إلى أننا نحاول توجيه سلوكيات الآخرين وإدارتها عن طريق تصميم **هياكل تنظيمية هرمية فعّالة** (بمعنى جعلها تتسم بالإنسانية والرحمة كلما دعت الضرورة إلى ذلك). كما أننا نستخدم تكتيكاتنا tactics المؤثرة لحفز العملاء على **الشراء**، والعاملين على **الأداء**. ونقوم **بتجزئة** قاعدة عملائنا لتحديد الذين يهتمون اهتمامًا حقيقيًّا بمنتجاتنا ثم نقوم بتصميم **الإستراتيجيات** التي تضمن جذب انتباههم **وإدماجهم** والاحتفاظ بهم. كما نقوم بتجزئة قاعدة العاملين لدينا لتحديد الذين يؤدون الأداء الحقيقي المطلوب ثم نصطنع الإستراتيجيات التي تضمن جذب انتباههم، ومشاركتهم الذهنية، ومضاعفة جهودهم، والاحتفاظ بهم. وحينما تكون قيادتنا في مواجهة أي سرد narrative(*)، يكون ردُّها واحدًا على الدوام. وهو: **اكتشف المشكلة واجذب الانتباه وتعهَّدْ بتقديم الدعم اللازم، وأقنعْ أصحاب التفسير المختلف لطبيعة خططك أو أهدافها عن طريق هندسة الحلول التي تعرضها عليهم.**

حتى نقوم **بإدماج** العملاء والعاملين في جهودنا التنظيمية، علينا أن نضع «**الوضوح** clarity» نُصب أعيننا؛ لأن القادة يسعون إلى بيع أو ترويج هدف أكبر (عادةً يكون هدفًا أكبر من الطبيعة المتدنية للوظائف كما يعكسها واقع المنظمة أو المؤسسة). ولذلك، **عليك أن تنسى تركيب خطوط تليفونية إذا كنت تعمل في شركة اتصالات؛ لأنك تقوم بجعل العالم مكانًا أفضل عن طريق تقليص المسافات الاجتماعية. وعليك أن تنسى كذلك**

(*) يستخدم المؤلف السرد بمعناه الاصطلاحي. وهو فعل نقل الحكاية إلى المتلقي أو الطريقة التي تُحكى بها. وفي موضوع القيادة، يستعير المؤلف هذا المصطلح الأدبي للدلالة على دور العملاء والعاملين في إعادة إنتاج خطط الشركة وفقًا لخلفياتهم الثقافية وخبراتهم ووجهات نظرهم. أي المعلومات التي تحمل أهدافًا ومضامين تحرّك الوتر الأخلاقي والإنساني والاجتماعي في أي قصة (بيئة عمل) شريطة خلو هذه المعلومات من الخيال. (المترجم).

بيع الطعام إذا كنت تعمل في سوق مركزي (سوبرماركت)؛ لأنك تقوم في الواقع بجعل العالم مكانًا أفضل عن طريق مساعدة الأسر على إرسال أطفالهم إلى مدارس أفضل عن طريق الإبقاء على ثمن طعام أطفالهم منخفضا. وإذا لم يكن منتجك بنفس القدر من الأهمية والارتباط بحياة الناس (على سبيل المثال، تصنيع السجائر)، فإنك تقوم بمحاولة جعل مؤسستك نصيرة للحرية في أن يختار الفرد الطريقة التي يحيا بها حياته مهما كانت عواقب ممارسة هذه الحرية. [هذا نموذج للسرد الذي ينبغي أن يسود بين العاملين في مصنع السجائر]. ودائمًا ما يعتمد أي **هدف** يمكنك أن تفكِّر فيه لجعل العالم مكانًا أفضل على **وضوح** الصورة الكبيرة التي يرسمها **القائد**.

ولجعل الناس **يصطَّفون** خلف الهدف الذي تنشده، فإنك تقوم بوضع أو تصميم «**خطط** plans». وهذه هي الطريقة التي نتبعها لتغيير العالم. فعلى سبيل المثال، أنت تجتهد في عملك لضمان أن تقوم الخطة بربط طبيعة **الدور** role (أي: بيع الطعام) بهدف المنظمة أو المؤسسة (أي: **جعل العالم مكانًا أفضل**). كما أنك تقوم بغرس مبدأ **المسؤولية والمساءلة** في وجدان العاملين معك عن طريق تحديد «**أدوار**» الجميع. إذًا، فالدور هو وحدة التحليل في العمل. «وهذه هي الطريقة التي تجعل بها ما تفعله متفقًا ومنسجمًا مع غيره من الأفعال. ولذلك، إذا اختلط الحابل بالنابل، فلن يكون بمقدورنا تغيير العالم». ومن المؤكد ترجيح كفة غرس **الالتزام** بصورة أكبر مما «إذا كانت أرففك غير منظمة بطريقة سليمة؛ لأننا سوف نخسر بعض المبيعات!». وأنت تأمل أن يؤدي هذا إلى التحكم التلقائي في **الالتزام**، إلا أنه إذا لم يتحقق هذا الأمل، فإنه يمكنك على الدوام التحول إلى طبيعة الحافز الاقتصادي التي تتراوح بين الثواب والعقاب (ونعني بذلك الحافز: «**المال** money»).

ربما تكون قد استشعرت نغمة ساخرة إلى حدٍّ ما في التحليل سالف الذكر، غير أنني لا أعني رفض الجهود التنظيمية التي تبذلها المؤسسات والشركات؛ لأن الكثير من **القادة** الذين أعرفهم يسلكون هذا الطريق بأمانة. وهم يعتقدون اعتقادًا صحيحًا أن جهدهم يغيِّر العالم. وفي بعض الحالات، يصدق اعتقادهم هذا على نحو جيد. ولذلك، أود أن أوضِّح أنني لست أتبنَّى موقفًا معاديًا لشركات الاتصالات والشركات المالكة للأسواق المركزية (السوبرماركت). والدليل على ذلك أن بعضًا من خيرة أصدقائي يعملون في هذين القطاعين. غير أن ما أود إبرازه وإلقاء

الضوء عليه هو أن هذه الجهود محكوم عليها بالفشل ما لم يكن الدور الذي نحتاج إلى أن يؤديه العاملون دورًا مهنيًا vocational. وبعض أطفال المدارس يزعمون أنهم يرغبون في أن يكونوا محاسبين أو استشاريين حينما يكبرون، ويسعون إلى إقناع الكبار الذين قضوا حياتهم وهُمْ يعملون في هذين المجالين بأن العمل في أي مجال آخر سواهما ما هو إلا مضيعة للوقت. وقد أصبح الوضع يزداد **تعقيدًا** بسبب النزعات الأربع التي تؤدي إلى «**موت القيادة**».

وخلاصة القول أن **النزعة الديموغرافية** demographic trend تعني أن العاملين لم يعودوا يتطلعون إلى المؤسسات لتزويدهم بالعوامل التي تعطي لحياتهم معنى. أما **النزعة التخصصية** expertise trend، فتعني أننا نواجه حاليًا منظومة بيئية ecosystem من المجتمعات التي لديها جميعًا أهداف ليس بالإمكان جمعها تحت هدف شامل أو موحَّد للمؤسسة. على حين أن **نزعة لفت الأنظار** attention trend تعني أن أي **خطة** قد تكون لديك حاليًا هي خطة مضادة لهدف أكبر وأصدق. وأخيرًا، فإن **التحول الديمقراطي** democratic shift يعني أن موقعك ومكانتك داخل تلك المنظومة لم يعودا مرهونيْن بقدراتك الفِطرية على القيام بأيٍّ مما سبق. ومن المرجَّح أن تكون النزعة الديمقراطية هي النزعة العظمى. ولذلك، تذكَّرْ أننا قد خلصنا إلى الإقرار بأن **المجتمعات المفتوحة ليست بحاجة إلى قادة فحسب بل إنها تعشقهم كذلك. وهذا معناه أنها وحدها ـ وليس أي سلطة عليا أخرى ـ من تحدِّد ماهية وهُوية هؤلاء القادة كما يجب.**

وفي عالم ما بعد النزعات الأربع التي أدت إلى «**موت القيادة**»، لم تتغير احتياجات المجتمع ومحاور تركيز قادته التي تنصبّ على (**الاندماج** في المجتمع **والاصطفاف** خلف أهدافه **والمسؤولية** و**المساءلة** و**الالتزام**) عما كان عليه عالم ما قبل هذه النزعات. ولذلك، فالأمر الذي يحتاج إلى تغيير ليس هو القيادة وإنما طريقة عمل modus operandi [وجبة] **القيادة**.

يصف **التعاون الجماعي الواسع النطاق** كل ما هو اجتماعي ومجتمعي وإبداع مشترك في علاقتنا بالعمل. وبتلك الطريقة، فإن هذا المصطلح يجسِّد القدرة على **الاندماج** في علاقة إبداعية خلّاقة ذات اتجاهين يسميها لورانس ليسيج Lawrence Lessig (أستاذ القانون بكلية ستانفورد للقانون ومؤسس «مركز الإنترنت والمجتمع» بها) تحوّلًا من ثقافة «**للقراءة فقط** read only» إلى ثقافة «**للقراءة والكتابة** read-write». ولأجل **تحقيق قيمة مضافة** لأي عمل، تتطلع

المجتمعات إلى نوع جديد من **القيادة** leadership يجسِّد هذه العلاقة ذات الاتجاهين. وإذا كانت القيادة تركِّز على دفع أشكال من الاحتواء و**الإدماج** للغير في مجتمعٍ ما، حينئذٍ، فإن ما أسميه بالنقلة النوعية أو التحول الفارق في القيادة أو «**التباعة** leadershift» يركِّز على **تسهيل** الحاجة إلى **الاندماج** في المجتمع. والطريقة الجديدة لعمل «**التباعة**» سأقوم بتعريفها على النحو التالي:

«**هي نوع من القيادة ـ لا يعتمد على هيكل تنظيمي هرمي ـ مهمته تيسير التعاون بين أفراد جماعة اختاروا بمحض إرادتهم الانتساب إليها، ويكون القائد جزءًا لا يتجزأ منها، في إبداع سردهم الذي يؤتي الثمار القيِّمة لإبداعهم المشترك ويعزِّزها**».

ويبدو أن العديد من التعريفات التي حاولت تحديد مواصفات **القيادة** في السنوات الأخيرة ـ بدءًا من ضرورة أن تكون «**صادقة**» ومرورًا بتمتعها «**بالذكاء العاطفي**» ووصولًا إلى الوصف الذي اخترتُه في كتابي الأول وهو «**متواصلة**» ـ تجسِّد فكرة تشجيع الآخرين، وتمكينهم من الإبداع والابتكار (ولذلك، فمن المرجَّح أن يقوم معظم **القادة** بتعريف دورهم بهذه المواصفات). إلا أن النقطة التي تختلف بشأنها «**التباعة** leadershift» عن «**القيادة** leadership» تتمثل في سعي الأولى إلى تبنِّي شكل دينامي واجتماعي وإبداعي مشترك بصورة حقيقية للقيادة. وهذا النوع من القيادة من شأنه تقريب الحدود الفاصلة بين القائد والتابع، والتخفيف من حدّتها، والتأكيد على أهمية إعلاء قيمة **ثقافة التيسير** فوق ثقافة التشدق بأهمية **الإستراتيجية** باعتبارها بؤرة التركيز الأساسية لجهود تلك **القيادة**. ودَعْني هنا أحاول توضيح ما أعنيه بمصطلح «**التباعة** leadershift» عن طريق استدعاء خبرات أحد أشهر علماء النفس في العالم، وهو **ستانلي ميلجرام** Stanley Milgram.

لقد نال ستانلي ميلجرام كل هذه الشهرة بسبب تجربتين مستحدَثتين أثارتا ضجة كبيرة في الأوساط العلمية. وقد ذاعت شهرة الأولى (وهي الأشهر، وإن كان هذا محل خلاف) بفضل فيلم أذاعته محطة «سي بي إس CBS» الإخبارية وأغنية بيتر جابرييل Peter Gabriel، وهي إحدى أكثر التجارب شهرة في علم النفس حتى الآن؛ حيث استطاعت عبور الحدود الأكاديمية لتغرس نفسها في صميم وعينا الجمعي. وهي تجربة تم إجراؤها في جامعة ييل Yale في عام 1963. وهي معروفة ببساطة باسم «**تجربة ميلجرام**». وقد كان ميلجرام متحمسًا لفهم

طبيعة طاعتنا وانقيادنا للسلطة، فاستلهم هذه التجربة (التي شكّكت الجمعية الأمريكية للطب النفسي في المبادئ الأخلاقية التي ارتكزت عليها) من ملاحظاته عن النظام النازي.

وفي سعيه لفهم الكيفية التي يمكن بها للبشر إيقاع الأذى والتسبب في معاناة بعضهم البعض، قام بجعل متطوعين يقومون بإخضاع متطوعين آخرين لمستويات عالية من الصدمات الكهربائية في كل مرة يخطئون في الإجابة عن أي سؤال يُطرح عليهم في اختبار محدود. إلا أن ما لم يَدُرْ بخَلَد المتطوعين المنوط بهم إيقاع الأذى بالمخطئين هو أن الأشخاص الذين يتلقون الصدمات الكهربائية كانوا في واقع الأمر جزءًا من عناصر هذه التجربة، ولم يتعرضوا قط لأي أذى. وكان ما رغب ميلجرام في معرفته هو: «ماذا سيكون رد فعل المتطوعين إذا أخبرهم الطبيب الذي يرتدي معطفًا أبيض ويمتلك سلطة علمية بأن التجربة كانت آمنة، وبأنه يتحمل المسؤولية الكاملة عن النتيجة؟». وتمثلت النتيجة التي صدمت العالم في أن 65% من المشاركين استمروا خلال التجربة في توجيه أعلى صدمة كهربائية قاتلة ممكنة بقوة 450 فولتًا. وعلى حين كان الكثيرون لا يشعرون بالارتياح (حيث شكّكوا في جدوى الاستمرار في توجيه المزيد من الصدمات الكهربائية)، لم يرفض أي مشارك في أي مرحلة توجيه الصدمات الكهربائية للمفحوصين حتى وصلوا إلى مستوى 300 فولت.

أما تجربة ميلجرام الثانية (التي تم إجراؤها عام 1967 حينما كان أستاذًا في جامعة هارفارد Harvard)، وتحمل عنوان «**تجربة العالم الصغير**» فقد قوبلت بالترحاب والقبول على نطاق واسع باعتبارها مصدر الظاهرة التي أصبحت معروفة باسم «**ست درجات تفصلك عن الآخرين** *The six degrees of separation*». ولأجل إجراء بحثه، قام ميلجرام بإرسال طرود بريدية ـ بصورة عشوائية ـ إلى 160 شخصًا يعيشون في مدينة أوماها Omaha بولاية نبراسكا Nebraska طالبًا منهم إعادة إرسال هذه الطرود إلى أي واحد من معارفهم؛ من المرجَّح أن يكون بمقدوره أن يُعيد إرسالها إلى شخص آخر يمكنه في النهاية إرسالها إلى سمسار أسهم شهير في البورصة من مدينة بوسطن Boston عاصمة ولاية ماساشوسيتس Massachusetts. وأوضح ميلجرام أن الأمر استغرق ست رحلات قصيرة في المتوسط حتى وصل كل طرد إلى محطته الأخيرة (ومن هنا، انبثق الزعم واسع الانتشار حاليًّا ـ معزَّزًا بظاهرة الانتشار الفيروسي لمواقع الإنترنت ـ بأننا على بُعد ست درجات فقط من أي شخص آخر).[6]

وعليه، فإننا نعلم الآن أننا **مطيعون** للسلطة **ومتواصلون** بدرجة لا يمكن تصديقها. وهاتان الصفتان اللصيقتان بالبشر على اختلاف الثقافات والمكان والزمان يجب ألّا يغيبا عن عقل أي شخص يقوم بدراسة المنظمات والمؤسسات. إلا أن هناك اكتشافين آخريْن من الاكتشافات التي توصَّل إليها ميلجرام من شأنهما مساعدتنا على فهم **التغيير** الذي طرأ على المحاور الأساسية التي ينبغي التركيز عليها في **القيادة** في عالم ما بعد النزعات الأربع التي أدت إلى «**موت القيادة**».

يتمثل الاكتشاف **الأول** في تحديد ما أسماه ميلجرام «**الغريب المألوف** *The familiar stranger*». وربما لم تعد كلمة «stranger» تحمل ـ بصورة صريحة ـ الدلالة التي كانت تحملها جذورها اللاتينية (ففي اللاتينية، معناها الحرفي «عدوّ enemy»)، إلا أننا ـ بطرق عديدة ـ لا نزال نشعر بالقلق وعدم الراحة في وجود الغرباء (ومن هذا المنطلق، انبثقت التحذيرات المألوفة التي نوجِّهها لأطفالنا من أي شيء غريب). ولذلك، يتمثل ما قام ميلجرام بتحديده في بحثه الذي يحمل عنوان «**الغريب المألوف**»[7] والذي نشره عام 1972 في معرفة الكيفية التي يمكننا بها ـ في ظل ظروف معينة ـ اصطناع نوع من **التعهد** أو **الالتزام** تجاه أشخاص ليس بيننا وبينهم أي سابق معرفة.

ويمكن تعريف «**الغريب المألوف**» بأنه أي شخص تراه بشكل متكرر خلال أنشطتك اليومية (على سبيل المثال، في تنقلاتك أو تسوُّقك لشراء غدائك)، ولكنك لا تتفاعل معه. ويتمثل الأمر الأكثر إثارة فيما يخص «**الغريب المألوف**» في أنك إذا أردت تغيير مسرح الأحداث، فإن العلاقة ستتغير بالتبعية. فعلى سبيل المثال، تخيَّلْ أنك وجدت نفسك جالسًا على المقعد المواجه للشخص الذي كنت تراه كل يوم في قطار تستخدمه في تنقلاتك، ولكنك تراه هذه المرة في مدينة غير مألوفة في رحلة عمل. يمكنني أن أخمِّن هنا (وهو الاكتشاف الذي توصَّل إليه ميلجرام) أنه من المرجَّح بصورة كبيرة أن تشرع في إجراء حوار مع ذلك الشخص؛ لأنه وجه مألوف بالنسبة لك. ومن المرجَّح تبعًا لذلك أن تنشأ صلة بينك وبين إنسان كان مجرد شخص غريب حتى الأمس القريب، وإن كان شخصًا مألوفًا بالنسبة لك.

وقد أصبح هذان الاكتشافان في منتهى الأهمية حتى نفهم الكيفية التي تعمل بها **شبكات التواصل الاجتماعي**، وكيفية حدوث **التعهدات والالتزامات** الاجتماعية التي تشكِّل أساس

فعاليتها وكفاءتها. وهكذا، لأجل بناء مجتمع قوي يهدف إلى تقديم إبداع مشترك واحد، فلا بد أن يكون بمقدور **القادة** تعظيم الفرص المتاحة لبناء صلات تربطهم بالغرباء المألوفين داخل المجتمع. وقد بدا هذا أكثر وضوحًا في تجربة ميلجرام التالية التي أريد منكم الانتباه لها جيدًا. لقد ركّز ميلجرام - وهو طالب يدرس النظام الاجتماعي - في هذه المرة على أحد أكثر الأنشطة الإنسانية شيوعًا، ألا وهو **الوقوف في طابور**.

يُعدّ الوقوف في طابور (أو **الاصطفاف** queuing كما نسميه في بريطانيا) أحد هذه الأنشطة التي قد نتعلمها أيضًا للاستمتاع؛ لأننا سوف نمضي في المتوسط وقتًا في الطابور أطول من ذلك الذي نمضيه في التسوق نفسه (وينبغي أن نعي حقيقة أن أغلب حالات الوقوف في طابور تحدث عندما يكون على التسوق أن يأخذ بأيدينا من الناحية النفسية للشعور بالرضا والسعادة بقَدَرنا). لأن أي واحد منكم يألف هذا النشاط سوف يعرف **ظاهرة تخطي البعض لدوره في الطابور** (والتي يبادر بها عادةً زائر أجنبي لا يألف قواعد هذه اللعبة). ونظرًا لكوني فرنسيًا هاجر إلى بريطانيا منذ 20 عامًا، فبمقدوري أن أبرهن على صحة حقيقة أن أولئك الذين يعيشون بيننا من غير المنحدرين من أصول أنجلوسكسونية يشعرون بصعوبة في التكيف مع الطريقة المنظمة التي يتطلبها **منطق الطابور**.

وقد أدرك ميلجرام مبكرًا أن الطابور يُعدّ بيئة مثالية لفهم الكيفية التي يتم بها بناء نظام اجتماعي social order، والكيفية التي قد تزوِّدنا بها ببعض القرائن والحلول فيما يتصل بالكيفية التي يتم بها الحفاظ على ذلك النظام. وتخيَّلْ «**البطة** Duck» الإرهابية وهي تقف في هذا الطابور. فهناك **متمردون** كثيرون يصطفون في الطوابير في كافة أرجاء العالم. وأنا على يقين من أنك تألف هذا الوضع عندما تقف صابرًا في الطابور، بعد انتظار لمدة عشر دقائق بسبب الحركة البطيئة نحو محصِّل النقود cashier الذي سوف يُنهي في الختام انتظارك ويحقِّق أحلامك، حينما يأتي من تحت الأرض شخصٌ مستعجل ويتخطى دورك في الطابور. فدونما اكتراث بالشؤون الاجتماعية، قرَّر هذا الشخص أن الانتظار يستغرق وقتًا طويلًا جدًّا وأن وقته ثمين جدًّا. وعليه، قام بتخطي دور الغير في الطابور دون تفكير أو تردد. إن أغلبنا تتملّكه مشاعر الندم والأسف على عدم تصدِّيه لهؤلاء المخرِّبين. ولذلك، نعيش موصومين بعار ضعفنا حيالهم.

وخلال تنقُّل ميلجرام ومساعديه في أنحاء نيويورك، قاموا بتحديد الطوابير التي سوف يقومون بدراستها والتي يبلغ عددها **129** طابورًا. وكانت الفكرة بسيطة. فعند وصولهم إلى

أحد الطوابير، كانوا يُقحمون أنفسهم في الطابور بين الشخص الثالث والرابع، وكانوا يقدِّمون اعتذارًا بصورة تتسم باللامبالاة لصاحب الدور في الطابور معلِّلين تصرفهم بحاجتهم للوقوف في ذلك المكان ثم يُشيحون بوجوههم للأمام وكأن شيئًا لم يحدث. وكانوا يغادرون الطابور في حالة واحدة فقط، إذا اعترض عليهم صاحب الدور أو بعد مُضي دقيقة واحدة. والآن، دعُوني أزفّ إليكم خبرًا سارًّا. بالنسبة لمن يبدو أنهم ضعفاء، دعُوني أخبركم بأننا غير موصومين بهذه الصفة وحدنا؛ لأنه في أغلب الأحيان لم يفعل أي أحد شيئًا لمعارضة المقتحمين لدوره في الطابور عُنوة. ففي 10% فقط من المناسبات، قام أصحاب الدور في الطابور بطرد الدخيل المتطفل. وفي حقيقة الأمر، في 50% فقط من المناسبات، أظهر أصحاب الدور في الطابور مشاعر الامتعاض والغضب حيال مقتحم دورهم ولكن بدون إبداء معارضة (مثل النظر شذرًا إليه أو تبادل التعليقات مع شخص آخر ضده أو توجيه ملاحظات مباشرة إليه).

وبعد ذلك، قام ميلجرام بدراسة أعمق لعاداتنا الخاصة **بالاصطفاف** في الطوابير عن طريق تغيير اثنين من المتغيرات. **أولا**، قرَّر أن يحاول مضاعفة عدد المتخطين لأدوار غيرهم في الطابور. وحينما قام بهذا، ارتفع معدل التخطي لأدوار الغير بسرعة الصاروخ إلى ما يزيد عن 90% من الوقت. وتمثَّل المتغير **الثاني** في جعل متخطي دور الغير في الطابور يقف أمام أحد زملاء ميلجرام، حائلًا ـ في الواقع ـ بين ذلك المتخطي وبين الطابور الشرعي. وحينما حدث هذا، تقلَّص عدد الاعتراضات ليصبح 5% فقط.

ومن ثم، فما تفسير ما كان يحدث هنا؟ إن كوننا بطيئين في التدخل في أدوار الغير وتخطيها لا يمثِّل مفاجأة لأغلبنا، ولكن لماذا نبدو مفزوعين بصورة كبيرة من التدخل في أدوارنا أو تخطيها؟ وهنا، تصبح الاكتشافات التي توصَّل إليها ميلجرام مثيرة للغاية. فعلى حين قد نفترض أن **الخوف هو همنا الأكبر** (ومع ذلك، فلا بد أن التقارير المستمرة حول انخفاض التواجد الأمني في المناطق الحضرية تلعب دورًا)، إلا أن هناك عوامل أخرى تلعب دورًا أقوى بصورة كبيرة جدًّا.

أولا، يذهب ميلجرام إلى أن حقيقة أننا نقف في طابور تجعل النظام الاجتماعي ضعيفًا. ومن السهل معرفة كيف يحدث ذلك؛ لأننا حينما نكون في مواجهة ظهور بعضنا البعض تكون لدينا فرص ضئيلة لبناء **الروابط الاجتماعية** اللازمة لتحقيق **تحالف اجتماعي** social coalition مؤثرٍ

وفعّال. وبطبيعة الحال، فإن هناك عناصر للمصلحة الشخصية في بقائنا هادئين. وإذا لم يكن هناك مفر من التدخل، ربما عن طريق القيام بإبعاد متخطي دورنا في الطابور جانبًا، فإننا ربما نخسر مكاننا الذي كافحنا للوصول إليه بشق الأنفس.

غير أن الأهم هو أننا مستعدون لتقبُّل بعض **الاستثناءات (الانحرافات) الاجتماعية**؛ لأن هذا ربما يكون الطريقة المثلى لحماية وتثبيت **قاعدة المجتمع**. ولو لم يكن أمامنا مفر من الاعتراض على كل أشكال الانحراف والشذوذ عن القاعدة، فسوف تعمّ **الفوضى** نتيجة لذلك. وعليه، فمن مصلحتنا أن نتقبل المنحرف وأن نجعله عضوًا في طابورنا (على أمل أنه ما أن ينضم إلى طابورنا فسوف يشاركنا في **المعرفة بالهدف** sense of purpose) بدلًا من السماح بالتعطيل التام للنظام الاجتماعي. إن تقبُّل متخطي دورنا في الطابور يعني أن هذا الفرد أصبح له مصلحة في هذا الطابور، وأن الطابور أصبح أقوى. وحينما يصبح الاستثناء أو الانحراف صارخًا (مثلًا، لدينا خمسة متخطين لأدوار الغير في الطابور بدلًا من واحد)، فإنه من المرجَّح بصورة أكبر حينئذٍ أن نتدخل للتصدي له.

ولذلك، فليس هناك حاجة إلى تنظيم الطابور؛ لأنه سوف يسير بصورة صحيحة طالما كانت **الروابط الاجتماعية** التي تشكِّله قوية بما فيه الكفاية. وعلى سبيل المثال، في أي هيكل اجتماعي، وعلى عكس افتراضنا السابق، حينما تواجهنا «**مأساة الأراضي المشاع**»، فإن **التنظيم** لا يكون هو ضالتنا المنشودة، وإنما **الالتزام الاجتماعي** social obligation من باب أولى. ومن هنا، يخبرنا ميلجرام أنه **كلما كان بمقدورنا تشجيع الروابط الاجتماعية كان من المرجَّح بصورة أكبر أن يكون لدينا نظام** order.

وتأسيسًا على ذلك، يتلخص الهدف من «**التباعة** leadershift» في كيفية استثمار نظرية «**الغرباء المألوفين**» عن طريق تعزيز الروابط الاجتماعية التي تجمعنا بهم. فعلى سبيل المثال، أضع صورة على مكتبي تم تصميمها بحيث تذكِّرني بطبيعة الجهد المبذول لإحداث نقلة نوعية من «**القيادة** leadership» إلى «**التباعة** leadershift». حيث تُظهر هذه الصورة الفوتوغرافية المألوفة المنتشرة في أماكن كثيرة **سمكة ذهبية** تقفز من حوض bowl صغير إلى حوض أكبر. والسمكة الذهبية تعبير مجازي عن **القيادة**. فعندما أصبح العالم مربكًا ومحيِّرًا أصبح **القادة** يكرِّسون كل جهودهم من أجل تجويد أعمالهم. كما أنهم أصبحوا يرغبون في القيام بالمزيد من الأعمال نفسها بطريقة

أفضل، وأكثر فعالية وتأثيرًا. كما أصبحوا يهدفون إلى زيادة تأثيرهم عن طريق الانتقال من الحوض الصغير إلى الحوض الكبير. وهذا أمر رائع، إلا أنه لا ينطبق على الصورة التي لديَّ؛ حيث يوجد الحوضان على شاطئ يقع المحيط في خلفيته.

ويساعدني هذا الرمز على تذكُّر أنه على حين قد تشعر السمكة الذهبية ـ لأسباب وجيهة ـ بمزيد من الرضا والراحة في الحوض الأكبر، إلا أنها كانت تستطيع ضمان مستقبل أكثر إشراقًا لنفسها عن طريق القفز من الحوض الصغير إلى المحيط مباشرةً بدلًا من الاكتفاء بالقفز في الحوض الكبير. **إن المهمة التي بين أيدينا لا تتعلق بتغيير أو تجديد أسلوب القيادة الذي نستخدمه حتى نصبح أكْفاء ومؤثرين، بل إنها تتعلق بدلًا من ذلك بتغيير بؤرة تركيزنا حتى نرى ونتبنى الفرص التي تتيحها لنا بيئة جديدة. وهذه هي الفرصة التي تتيحها لنا بكل تأكيد «التباعة** leadershift».

ولعل خير مثال لتوضيح طبيعة هذا التركيز الجديد هو نوعية **الألقاب** التي يستخدمها **القادة** في **الأنظمة المفتوحة** open systems لتوصيف ما يفعلونه. فعلى سبيل المثال، قليل من **القادة** في مؤسساتنا اليوم ـ حتى لو كانوا يرغبون في أن يُوصَفوا بذلك ـ يقومون على الدوام بصورة صريحة بتبني لقب «**المستبد العادل** Benevolent Dictator» أو «المستبد الطيب Benign Dictator» وهو اللقب الذي تطلقه غالبية أعضاء فريق الموسوعة الحرة «**ويكيبيديا** Wikipedia» على مؤسِّسها **جيمي ويلز** Jimmy Wales أو لقب «الطرف الأكثر موثوقية The Most Trusted Party (TMTP)» الذي يُطلق على **لينوس تورفالدز** Linus Torvalds مبتكر نظام التشغيل **لينوكس** Linux أو ألقاب أخرى مثل «العاهل الدستوري constitutional monarch» أو «رفيع المقام Eminence Grise» أو «صاحب الكرامة أو المدد الغيبي Deus ex Machina» يتم إطلاقها في المجتمعات في كافة أرجاء العالم. وسوف يرفض مثلَ هذه الأنواع من الألقاب الأوتوقراطية (الاستبدادية) الأعمُّ الأغلب من المنظمات والمؤسسات باعتبار أنها لا ترمز للسلوكيات المثالية والديمقراطية التي ترغب في أن يتصف بها قادتها. غير أنك إذا دُعيتَ أو طولبتَ بتسهيل وظائف المجتمع عن طريق تشكيل ثقافته، فإن هذا هو بالضبط ما يجب عليك الشروع في عمله دون إبطاء أو تردد.

وفي هذا السياق، تساعد الشخصية الرمزية على تقديم هُوية مشتركة وتعميق الشعور بالقيم وتوجيه رسالة متسقة للمجتمع؛ حيث يصبح القائد **مسهِّلًا** facilitator وليس **مديرًا** director.

ولذلك، لا تتأصل شرعية **القادة الأنبياء** - حتى في أوقات التغيير الزلزالي العنيف - في وجدان **أتباعهم** إلا بفضل قدرتهم - دون سواهم - على **تسهيل** بناء الروابط الثقافية فيما بينهم. وعلى حين قد يكون دور القائد كوكيل وحيد وحصري في نظام للكثيرين أقل درامية من الملاحم الشخصية التي نحب أن نشهدها، إلا أن هذا الدور يكون أكثر فعالية لأنه يمثّل الأوج الناتج عن التفاعلات المجتمعية ويؤدي إلى تحديد شكل جديد **للتنسيق المشترك**.

وعليه، فلا تكتسب الأفعال والسلوكيات الخاصة بـ«**التباعة** leadershift» شرعيتها إلا بالقدر الذي يسمح به المجتمع نفسه **وبتفويض** mandate منه. فعلى سبيل المثال، لا يُعدّ إجراؤك مكالمة تليفونية - لأنه ليس بإمكان أي شخص آخر إجراؤها - أمرًا توجيهيًا على الإطلاق إلا إذا أقر المجتمع بقدرتك على إجراء تلك المكالمة. وحينما يطلب منك المجتمع الحكم على قراراته، فإن الأسلوب التوجيهي يصبح أسلوبًا مفيدًا. ولذلك، يشعر الدجاج بالسعادة لقيام الخِراف باتخاذ القرارات؛ لأن هذا هو الدور الفعلي الذي حدَّده الدجاج لهم.

ويكمن الاختلاف بين «**القيادة** leadership» و«**التباعة** leadershift» في محور اهتمام **القادة**، إضافةً إلى مصدر شرعيتهم. **ففي «التباعة»، تكون السمعة وليس المنصب هي التي تصنع القائد. والذي يصنع السمعة هو الالتزام commitment الذي يُبديه القائد نحو المجتمع، وليس الكفاءة التي يتذرّع بها القائد لجعل المجتمع يعمل لمصلحته**. ولذا، يتسم هذا النوع من السلطة بالاستقلالية والندية؛ حيث يكون القائد على نفس درجة قوة المجتمع، ويصبح المجتمع أقوى عبر أفعال قادته. ويتمثل الاختلاف بين السلطة التي تمنحها المناصب في ظل التنظيمات القائمة حاليًا، وبين هذه السلطة المجتمعية الاجتماعية في أن كلا الطرفين بحاجة إلى الاتفاق وإلى أن يكون لديهما القدرة على مراجعة بنود العقد. فعلى سبيل المثال، حينما استقال لاري سانجر Larry Sanger - وهو شريك مؤسِّس في الموسوعة الحرة «ويكيبيديا» - اعتبر الكثيرون أن هذا القرار كان نتيجة مباشرة لفقدانه الشرعية في المجتمع بسبب تصرفاته المستبدة التي لم يفوِّضه إياها المجتمع.

وبطبيعة الحال، فإن قدرًا كبيرًا من شرعية ويلز Wales وتورفالدز Torvalds يرتكز على سمعتيهما كمؤسِّسيْن لمجتمعيْهما المحترميْن. ولذلك، إذا شرعت في القيام بأي حركة يمكنك أن تدرك بسهولة السبب وراء أن المجتمع سوف يُذعن وينقاد لك بينما هو غارق حتى أذنيه

في اتخاذ قراراته. إلا أنه على الرغم من أن هذين المؤسِّسيْن كانا يحظيان بسمعة ذائعة، إلا أنهما كانا يعانيان كذلك من العيب المتمثل في رؤية ما أسَّساه وقد سلك سبيلًا خاصًا به. وفي عرضه الخاص أثناء فعاليات مؤتمر «التكنولوجيا والترفيه والتصميم Technology, Entertainment and Design (TED)» عام 2005، يؤكد جيمي ويلز نفسه على أنه لا يمكنه أداء دوره إلا إذا قرَّر المجتمع أنه الشخص الأنسب لأداء هذا الدور.[8]

تُعدّ الطبيعة الفارقة لـ«التباعة leadershift» هي ما يميِّزها عما سبقها؛ حيث أصبح المجتمع هو مصدر سلطتك كقائد، وليس منصبك. والمجتمع وحده هو الذي يضفي الشرعية على الدور role الذي يُطلب منك أن تؤديه. ويتمثل ذلك الدور في جعل المجتمع أقوى. ولكن حينما تستخدم سلطتك لأي غرض آخر، أو حينما يشعر المجتمع بأنك لم تُضِف القيمة التي كان يتوقعها منك، فإنه سوف يسحب منك ذلك الدعم والتأييد. ففي ظل الهياكل التنظيمية الحالية، يمكنك أن تحافظ جيدًا على دورك ومظهر من مظاهر السلطة يضمنه لك الهيكل التنظيمي، غير أن تلك السلطة غير مرئية للمجتمع. ولذلك، يضع المجتمع ثقته في جماعة من الأفراد (المعلِّمين والمشكِّلين والمشاركين) يرى أنهم ـ من خلال تنميط الأدوار والتحكيم ولفت الأنظار ـ سوف يساعدونه على تشكيل ثقافته وبلورتها. ويتم بصورة منتظمة مراجعة هذه الثقة لضمان أنها موضوعة في مكانها الصحيح. وفي هذه الحالات، فإن تحقيق الإدماج إضافةً إلى ضمان اصطفاف الموارد خلف أهداف المنظمة وترسيخ مبادئ المسؤولية والمساءلة والالتزام؛ كل ذلك يتطلب التركيز على زيادة وتعزيز الخصائص والمواصفات الموجودة في المجتمع بالفعل، وليس إقحام تركيز جديد.

الجدول 1.7: أوجه التحول من القيادة leadership إلى التباعة leadershift

مدخلات القيادة	المخرجات التنظيمية	مدخلات التباعة
الوضوح clarity	الاحتواء والإدماج engagement في المجتمع	البساطة simplicity
الخطط plans	الاصطفاف alignment خلف أهداف المجتمع	السرد narrative
الأدوار roles	المسؤولية والمساءلة accountability	المهام tasks
المال money	الالتزام commitment	الحب love

والسبب في عنونة هذا الكتاب باسم «**إعادة اختراع القيادة** Reinventing Leadership أو **التباعة** Leadershift» وليس «**التحول الفارق في المنظمة أو المؤسسة**» أو «**إعادة بناء المنظمات والمؤسسات**» ـ يرجع إلى أنني أؤمن إيمانًا راسخًا (وأنوي أن أوضّح لماذا) بأن سلسلة من **التحولات الفارقة** shifts في التوجهات العقلية **للقادة** هي وحدها الكفيلة بمساعدتنا على التصدي لتحديات عصرنا هذا. وبالنسبة لحقيقة أن بعضًا من أدواتنا التنظيمية الحالية (مثل **الأدوار** roles) ربما لا تزال مفاهيم شرعية حتى الآن، فإنها لا تعني أن هذه الأدوات كافية **لإدماج** الناس في عصر يتسم **بالتعاون الجماعي الواسع النطاق** mass collaboration. وخلال تحركنا عبر هذه الرحلة معًا، فإنني في الواقع آمل أنك ـ مثلي ـ سوف تصبح على قناعة بأنه سوف يكون بمقدورنا **إعادة اختراع المنظمات والمؤسسات** بحيث تقدر على **الصمود في** وجه المِحن والشدائد التي تحاصرها من كل الجوانب فقط عن طريق تحويل مؤشر بوصلة توجهنا العقلي.

ولهذه الأسباب، فسوف تركّز الفصول التالية على الممارسات التي تجعل دور **القائد ذا أهمية** ومطلوبًا ويحظى بالدعم والتأييد. لأنه عن طريق الابتعاد عن **الوضوح** clarity **والخطط** plans **والأدوار** roles **والمال** money، والتركيز بدلًا من ذلك على **البساطة** simplicity **والسرد** narrative **والمهام** tasks **والحب** love (نعم، أعلم أن ذلك قد لا يروق لتوجه الجميع، ولكن صدِّقوني

بشأن هذا الأمر)، فإنه يمكن للقادة مساعدة المجتمع على إطلاق قيمته ووظيفته على خير ما يُرام. كما أن **التعاون الجماعي الواسع النطاق** يتطلب «**تحولًا فارقًا في القيادة** leadershift» حتى لو لم يكن بحاجة إلى **القيادة** leadership ذاتها. وفي حقيقة الأمر، لا مفر من أن نبدأ استكشافنا بالتوقف لمدة أطول مع جيمي ويلز.

المختصر المفيد

لا تقوم **نزعاتنا** بالقضاء على كفاءة وفعالية **الهياكل التنظيمية** في امتلاك **السيطرة** على **الموارد** فحسب، ولكنها تضطرنا كذلك إلى التشكيك في حاجتنا إلى **القيادة** leadership؛ حيث لا يهدف وجود **القائد** في المجتمعات إلى الحكم، من أجل الحد أو التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن نقصٍ ـ يمكن تفهُّم أسبابه ـ في الثقة، ولكنه يهدف ـ من باب أولى ـ إلى مساعدة المجتمع على تكوين أعرافه وصِلاته الاجتماعية التي تربطه بجهد مشترك. ولذلك، أصبحتُ أطلق على هذا اسم «**التباعة** Leadershift» وأصبحتُ أعرِّفه على النحو التالي:

«نوع من **القيادة**، ليس له هيكل تنظيمي هرمي hierarchical، مهمته تسهيل التعاون بين أفراد مجموعة تختار أعضاءها بنفسها ويُعدّ **القائد** جزءًا لا يتجزأ منها، على إبداع سردهم الخاص الذي يهدف إلى إنتاج **عمل إبداعي مشترك** قيِّم، وضمان نجاح ذلك العمل واستمراره».

وفي هذا السياق، يكتسب **القادة** شرعيتهم بفضل **سُمعتهم** التي نشأت وترعرعت بفضل قدرتهم على تزويد المجتمع بالأدوات التي يحتاج إليها عن طيب خاطر ودون أي إجبار أو إقحام لأي شيء آخر خلاف ذلك الذي يتطلبه المجتمع ذاته.

هوامش المؤلف

1- Garrett Hardin (1968) The tragedy of the commons, Science, 162, pp 1243–48.

2- The Cathedral and the Bazaar (O'Reilly, 1999).

3- Mark Twain, the New York Journal (May 1897).

4- willitblend.com.

5- Seth Godin (2007) Meatball Sundae How New Marketing is Transforming the Business World, Piatkus.

6- Stanley Milgram (1972) The familiar stranger: An aspect of urban anonymity, Division 8 Newsletter.

7- Stanley Milgram, Hilary J Liberty, Raymond Toledo and Joyce Wackenhut (1986) Response to intrusion into waiting lines, Journal of Personality and Social Psychology, 51 (4), pp 683–89.

8- Jimmy Wales (2005) Jimmy Wales: How a ragtag band created Wikipedia, TED talk, Global TED Conference [Online] www.TED.com.



الفصل الثامن

التحول الفارق الأول

من الوضوح clarity إلى البساطة simplicity

كيف نضمن احتواء الأتباع وادماجهم في المجتمع؛

قبل أن يكون بمقدورنا جعل أي مجتمع أقوى وبالتالي تبرير وجودنا كقادة، فإننا بحاجة للتأكد بطريقة أو أخرى من وجود ذلك المجتمع! ويتعين أن تكون الحاجة **لإدماج** الآخرين في أعمالنا هي نقطة البدء التي ننطلق منها على الرغم من أن ذلك لا يحول دون حدوث بعض الأمور التي لا تجري على النحو الذي نحبه بالضبط. وتتمثل النقطة الكاملة الخاصة **بالإدماج** في العمل في أنه ينبغي أن يشعر العاملون بالراحة نحو العمل الذي يؤدونه، والطريقة التي يؤدونه بها. إلا أن هذا لا يعني الكيفية التي يشعر بها **القادة**، و**الأتباع** على حدٍّ سواء نحو العمل.

ويتمثل العَرَض الأول من أعراض الشعور بعدم الراحة والقلق، الذي تسبِّبه النزعات الأربع التي تؤدي إلى **«موت القيادة» في التعقيد** complexity. وليس أدل على حدوث **التغيير** الذي نواجهه أكثر من تنبهنا مؤخرًا لحقيقة أن المؤسسات قد أصبحت معقدة إلى درجة الاضطراب، إن لم يكن الدمار. وفي مواجهة هذا التعقيد، يقوم **القادة** بتجديد جهودهم عن طريق الإمعان في توفير المزيد من **الوضوح**. غير أن هذه الجهود تتبدد إلى أبعد الحدود. ولذلك، **يُعدّ التعقيد عَرَضًا لمرض عُضال لا يقدِّم الوضوحُ علاجًا له.** ولنرجعْ إلى جيمي ويلز Jimmy Wales لاكتساب بعض الرؤى والأفكار فيما يتصل بما قد يحدث ولماذا نهتم به، وماذا في وسعنا أن نفعل حياله؟.

من الصعب أن يكون جيمي دونال «جيمبو» ويلز Jimmy Donal «Jimbo» Wales هو الشخص الذي قد تسمِّيه طفل الملصقات الإعلانية لما يُعرف باسم ثورة «الشبكة العنكبوتية،

الإصدار الثاني Web 2.0»،[1] وهي تلك الموجة الجديدة من مغامرات الإنترنت، التي تعلن بأعلى صوت أن **الابتكارية** creativity **والتعاون** collaboration هما عَرَضها الأساسي. وإذا بدأنا القصة من أولها، يمكننا ملاحظة أن مولده في عام 1966 يجعله أكبر سنًا من الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و20 عامًا، والذين ينظر إليهم معظمنا على أنهم **طلائع ثورة الإنترنت**. وعلى الرغم من أنه غير كاره للشهرة والمناظرة والظهور العلني أمام الجمهور، إلا أن تأملاته الأكثر فلسفية عن وضعية الاحتواء **والإدماج** في المجتمع ـ فضلًا عن توصيفه لنفسه بأنه «موضوعي حتى النخاع» ـ لا تجعله منافسًا محتملًا على جائزة أفضل رجل أعمال entrepreneur award التي يحرص الكثير من الصحفيين على التبرع بقدر كبير من قيمتها لسكان «**وادي السيليكون** Silicon Valley».[2] غير أنه حتى إذا كان جيمبو لا يجسِّد بصورة كاملة سماتنا المميِّزة أو نموذجنا المقولب stereotype، إلا أنه من الجدير بالذكر أنه في عام 2006 ـ باعتبار أن جيمبو شريك مؤسِّس في أكبر موسوعة في العالم ـ اختارته مجلة «**تايم** *Time*» بوصفه أحد «أكثر الأشخاص تأثيرًا في العالم». وعلى الرغم من أنه ليس الأب لما هو معروف باسم «ويب 2.0»[3]، إلا أن كونه مؤسِّس الموسوعة الحرة «**ويكيبيديا** Wikipedia» يجعله على أقل تقدير الرجل المسؤول عن شهرتها وعُلو شأنها.

ظهرت موسوعة «**ويكيبيديا**» إلى حيز الوجود كمشروع لـ«**النوبيديا** Nupedia». وعلى الرغم من اتصالها المباشر بالإنترنت online، فقد كانت «النوبيديا» مشابهة لموسوعة **بريتانيكا** Encyclopaedia Britannica أو منافِستها ـ التي تُباع على هيئة أسطوانات فيديو رقمية «**دي في دي** DVD» ـ موسوعة «**الإنكارتا** Encarta» التي اضطلع بمهمة كتابتها وتحريرها خبراء، واتبعت عملية صارمة من **مراجعة وتقييم النظير أو الزميل** peer review تتبناها الموسوعات منذ القرن الثامن عشر عندما ألَّف الفرنسيان ديدرو Diderot وأليمبير Alembert موسوعتهما. وقد تمثَّل الفارق الرئيسي بين «النوبيديا»، والموسوعات الأخرى في ثمنها؛ حيث كانت «النوبيديا» مجانية، سواء من حيث الثمن أو المحتوى، وكانت تعمل وفقًا لـ«**ترخيص محتوى مفتوح** Open Content Licence».

وكان جيمي ويلز هو الرئيس التنفيذي لشركة بوميس Bomis. وهي الشركة التي أصدرت «النوبيديا» وكان لاري سانجر Larry Sanger رئيس تحريرها. وقد أخذ سانجر مبادرته

من حُلم ويلز بتأليف موسوعة يمكن للجميع الإسهام فيها؛ حيث اقترح سانجر استخدام تكنولوجيا «**الويكي** Wiki»(*) الوليدة. والويكيات عبارة عن صفحات على الشبكة العنكبوتية web pages مصمَّمة بحيث يمكن لأي شخص يستطيع الدخول إليها على الإنترنت أن يقوم بتحريرها. وقد أدرك سانجر أن هذا سوف يجعل «النوبيديا» متاحة أمام آلاف ـ إن لم يكن ملايين ـ المساهمين والمحرِّرين الجدد. ولذلك، ساعدت الويكيات على تسريع عملية تطوير «النوبيديا». وفي الوقت نفسه، ساعدت على تحويلها إلى **الجهد التعاوني** الحقيقي الذي حلم به ويلز. ومِنْ رَحِم هذه التكنولوجيا الجديدة، وُلدت «الويكيبيديا» فعلًا في 15 يناير عام 2001.

ولو قلنا إن «الويكيبيديا» كانت لديها قواعد قليلة، لكان هذا تقليلًا من قدرها؛ حيث إنها لم يكن لديها سوى قاعدة وحيدة تحتفظ بها منذ عهد «النوبيديا». أما بالنسبة لحقيقة أنها كانت تتبع قاعدة «**وجهة النظر المحايدة**» (أي: إننا لا ننحاز لأي جانب فيما يتصل بما يستحق أو لا يستحق النشر)، فمن الأفضل وصفها بأنها «**قاعدة اللا قواعد** no rules rule» تقريبًا.

إلا أن ما يجعل «الويكيبيديا» مختلفة كثيرًا ليس مجرد نسقها التنظيمي المحدود جدًّا ـ الذي يندر أن تجده في أي منظمة أو مؤسسة ـ ولكن الأهم هو سياستها الخاصة **بالمشاركة** submission. وعلى عكس الموسوعات الأخرى، فإنه ليس لديها عملية **مراجعة وتقييم النظير أو الزميل** التي أشرنا إليها قبل قليل. ولذلك، فبإمكان أي شخص عمل التغييرات التي يراها في أي مقال أو مادة من موادها في أي وقت يشاء. وهذه المواد عبارة عن (بحوث قام بإجرائها طالب علوم الحاسب الآلي الأمريكي فيرجيل جريفيث Virgil Griffith عندما حاول تتبُّع المصدر الخاص بملايين التغييرات في المؤسسات والوكالات الحكومية المتحمسة لـ«إدارة» صورتها). وكانت هذه السياسة المنفتحة مسؤولة عن النمو غير المسبوق للويكيبيديا. وبنهاية العام الأول لظهورها إلى حيز الوجود، ضمت **20.000** مادة، وطبعات بـ**18** لغة. وبعد ذلك بعام، ازدادت إلى **26** لغة. وفي عيد ميلادها الثالث، وصلت إلى **161** لغة. وفي التاسع من سبتمبر (أيلول) عام 2007، تخطت طبعتها الإنجليزية حاجز **المليونْ** مادة. وهو ما جعل العمل الذي كان يندِّد به الكثيرون بوصفه مغامرة هواة **أكبر موسوعة في العالم**.

(*) كلمة «wiki» بلغة سكان هاواي Hawaii الأصليين تعني «السريع». ولذلك، كانت هذه الكلمة تُكتب على واجهة الحافلات في الولاية. (المترجم).

وقد جرت الأقلام بالكثير والكثير حول مدى الثقة في الويكيبيديا، ومصداقيتها، والاعتماد عليها. وكان الكثير من هذا الزخم تحدوه السخرية التي يتوقعها المرء من عالم ينظر إلى الخبرة والتخصص على أنهما حِكر على قلة قليلة من البشر. وعلى الرغم من أنه صحيح أنها يمكن أن تحتوي على أخطاء، إلا أن الفارق بين الويكيبيديا وبين موسوعة بريتانيكا ضئيل بالفعل.[4] كما اختار النقاد كذلك أن يتناسوا أن الويكيبيديا على عكس أي موسوعة أخرى يتم تحريرها فورًا، ويتم تحديثها باستمرار (وقد تم توضيح تلك النقطة بصورة جيدة في أحد المؤتمرات حينما قام المشرف moderator على إحدى الصفحات بتحديثها عن طريق حذف أحد الأخطاء أمام جيمبو). وعلى الرغم من العيوب المحتملة المبالَغ فيها للسياسة التحريرية للويكيبيديا، إلا أن لهذه السياسة ميزتين أساسيتين.

تتمثل الميزة **الأولى** في أنها شجعت الكثيرين على المساهمة في تحريرها من قبيل التطرق إلى مناطق مجهولة في المعرفة لم يتم استكشافها من قبل. وقد ضمن هذا أن تكون المعرفة أكثر ثراءً وتحررًا من النقد والرقابة (وهي حقيقة تؤيدها حماسة بعض الأنظمة الحاكمة ـ مثل الحكومة الصينية ـ لمنع الدخول block access على بعض أجزاء الموقع التي ترى أنها غير ملائمة سياسيًّا).

أما الميزة **الثانية**، فتتمثل في أن هذا الافتقار إلى النقد والرقابة واتخاذ القرارات التحريرية أدى إلى إضافة مداخل متعددة تتعلق بموضوعات مهمة تقع عادةً خارج دائرة اهتمام الدراسات الأكاديمية. فعلى سبيل المثال، من المرجَّح أن تنتج عمليةُ بحث سريعة عن كلمة «**باربي** Barbie» في أي موسوعةٍ موادَّ عن «كلاوس باربي Klaus Barbie»، ضابط الشرطة السرية الألمانية «الجستابو Gestapo» الذي تم اعتقاله ومحاكمته في فرنسا. أما في الويكيبيديا، فلا بد أن تكتب اسمه الأول والثاني كي تحصل على الألف كلمة أو نحو ذلك المخصَّصة له؛ لأن البحث عن كلمة «باربي» وحدها سيعرض لك حوالي **4000** مادة تتحدث عن العروسة «الدمية» التي تتعلق بها قلوب أجيال من الفتيات الصغيرات. وهذه هي النقطة التي أردتُ أن أوضِّحها ليس من خلال أي ارتباط بالعروسة الشقراء البلاستيكية (بكل ما تعنيه الكلمة)، ولكن لأنها ـ من باب أولى ـ سوف تساعدنا على فهم الكيفية التي يؤدي بها نمو المجتمع إلى زيادة **تعقيده** complexity. ففي حقيقة الأمر، إننا نحتاج إلى أن نبقى مع جيمبو والويكيبيديين لمزيد من الوقت حتى تتبلور فكرتي تمامًا.

يُعدّ مجتمع **الويكيبيديا** مثالًا نموذجيًا على طوبوغرافية (تضاريسية) **الإدماج الاجتماعي** لمبدأ «**العقد شريعة المتعاقدين**». ولذلك، ليس من المستغرب أن يشتهر جيمبو بأنه يتبنى **قاعدة الـ1%**؛ حيث يذهب إلى أن الويكيبيديا مثلها مثل أي مؤسسة أخرى، تقوم على أكتاف «مجموعة مخلصة تتكون من حوالي **مائة متطوع**» مسؤولة عن قدر كبير من تنفيذ أعمالها.[5] ومن هذا المنطلق، لا يسهم كل شخص بنفس القدر في تحرير الموسوعة الحرة بل إن بعض الأشخاص لا يسهمون في تحريرها على الإطلاق، وإنما يفضّلون بدلًا من ذلك استخدام الموسوعة كأحد المراجع المتاحة في متناول أيديهم. ولدينا هيكل للإدماج الاجتماعي يتكون من **الخِراف والدجاج**.

ودعُونا نبدأ بالخِراف.[6] حيث يوجد نوعان من الأشخاص الذين يسهمون في الويكيبيديا، هما **المسجَّلون** registered وغير **المسجَّلين** non-registered. ويمكن لأي شخص أن يقوم بالتوقيع، ولكن ليس كل شخص يفعل ذلك. والأعضاء المسجَّلون معروفون لهذا المجتمع. ويلعب هؤلاء المساهمون دور الخِراف. وفي طوبوغرافية منظماتنا ومؤسساتنا المعتادة، نوجِّه أنظارنا إلى **المعلِّمين** و**المشكِّلين**. أما في الويكيبيديا، فينقسم الأعضاء المسجَّلون إلى ثلاثة مستويات من **المحرِّرين** editors. والمحرِّرون هم حراس هذا المجتمع؛ حيث تتمثل مهمتهم في تحرير المواد التي لها تأثير على كافة أنحاء المجتمع (مثل القضايا الشائكة المتنازع عليها)، إضافةً إلى صدّ **المتمرِّدين** rebels (نعم، يعيش في الويكيبيديا قليل من **البط** Ducks كذلك) عن ممارسة التحرير المخلّ أو المحرِّض على الشغب والتخريب vandalism (ككتابة تعليقات وقحة أو نابية عن الذوق العام بدلًا من إضافة حقائق على سبيل المثال لا الحصر).

وتبدأ مستويات المحرِّرين بـ«المدير أو المشرف administrator» على الصفحة. والمشرفون على الصفحات هم المجموعة الأكبر (فلدى الطبعة الإنجليزية من الويكيبيديا وحدها قرابة **1500** منهم). وتتم الإشارة إليهم أحيانًا باسم «المستخدمين ذوي الصلاحيات Privileged Users» لأن لديهم صلاحية حذف صفحات، ووقف تحرير بعض المواد (خوفًا من التخريب ـ على سبيل المثال ـ كما هو شائع في الموضوعات الخلافية، مثل صفحة جورج دبليو بوش George W Bush) وحجب بعض المواد في حالات الخلاف التحريري.

وتستخدم الويكيبيديا نوعين من الحماية لمواد بعينها. النوع **الأول**: تقديم حماية شبه كاملة لبعض منها. وهو ما يعني أنه يمكن قصر مهمة تحريرها فقط على المستخدمين المسجَّلين الذين

دخلوا على الصفحة، وتم تسجيلهم لما يزيد عن أربعة أيام. وفي هذه الحالة، يعلو الصفحة التحذير التالي: «غير مسموح حاليًا بتحرير هذه المادة من قِبل مستخدمين غير مسجَّلين أو مسجَّلين حديثًا». ويضمن هذا ألّا يستطيع المتصفِّحون المارّون بالصدفة أو العارضون كتابة تعليقات ـ غير مسؤولة أشبه بما يكتبه الصبية على الجدران في الشوارع أو ما يُسمّى «الجرافيتي graffiti» ـ عن أي شيء لا يحبونه. وتتراوح المواد في هذه الفئة بين «الجنس Sex» و«الهندسة الوراثية Genetic Engineering». أما الاستخدام الأكثر تشدُّدًا فيما يتعلق بحجب إحدى الصفحات بغرض الحماية، فهو الحماية الكاملة. وفي هذه الحالة، فلن يكون بالإمكان تحرير الصفحة المحمية إلا من قِبل المشرفين على هذه الصفحة فقط. وغالبًا ما يتم استخدام الحماية الكاملة لوقف ما يُسمّى بـ«الحرب التحريرية edit war»؛ حيث يتبادل جانبان الدور لجعل آرائهما المتعارضة معروفة عن طريق تحرير الصفحة. وهذا هو السبب في أن هذه الصفحات غالبًا ما تحمل التحذير التالي: «**هذه الصفحة محمية حاليًا من التحرير إلى أن تتم تسوية النزاعات**». وغالبًا ما يتم تخصيص هذا الوضع للصفحات السياسية والقضايا الخلافية كثيفة التحميل loading من قِبل الزوار، مثل المدخل الخاص **بهجمات 11 سبتمبر** (أيلول) عام 2001.

وعلى الرغم من امتلاك المشرفين على الصفحات لصلاحية حجبها عن المستخدمين الآخرين، إلا أنهم لا يتمتعون بأية مزايا تتعلق باتخاذ القرار؛ إذ لا يمكنهم اتخاذ أي قرار بشأن نتيجة نزاع بعينه. وهم يدينون بمكانتهم هذه لمصداقيتهم (التي تنبع أساسًا من **الإخلاص** للقضية). وبعد دور المشرف على الصفحة، يمكن لدور المحرِّر أن يرقى إلى «مسؤول التحضير والتجهيز steward» وفي النهاية يرقى إلى «المسؤول البيروقراطي bureaucrat» (وهو لقب لا يتصارع عليه الكثير من الموظفين في العمل اليوم). وهم معًا يشكِّلون نسبة **1%** لدينا. ولا يعني هذا أنهم يكتبون الموسوعة بالكامل بأنفسهم، بل إنهم على العكس ـ مثلهم مثل كافة **المعلِّمين والمشكِّلين** ـ يعتمدون على جيش من **المشاركين** الذين يُدلون بدلوهم في كل قضية.

ويسهم **المستخدمون** غير المسجَّلين في إضافة مداخل الموسوعة، وتعريفها. ويكتسب إسهامهم في هذا المجتمع أهميته بفضل **حجمه** (حيث يُعدّ ـ إلى حدٍّ بعيد ـ هو المصدر الأكثر إنتاجًا لمداخل الموسوعة) **وجودته** (حيث يحمل **قيمة متساوية**). ويؤيد هذا ما توصلت إليه مجموعة من الباحثين بكلية دارتموث Dartmouth في هانوفر Hanover بولاية نيوهامبشاير New Hampshire،

من خلال دراسة قاموا بإجرائها عام 2007، إلى أن **المساهمين غير المسجَّلين** non–registered contributors في الويكيبيديا يمثِّلون مصدرًا للمعرفة يمكن التعويل عليه، كما هو الحال تمامًا بالنسبة للأعضاء المسجَّلين. ولذلك، أطلق عليهم هؤلاء الباحثون وصف «**السامريون الصالحون** Good Samaritans»(*) في مجتمعاتهم. وبإمكاننا أن نطلق عليهم وصف «**المشاركون** participants»؛ لأنهم يشاركون في تنمية هذا المجتمع،[7] كما أنهم **مندمجون** فيه اجتماعيًا. ولذلك، تعادل مساهمتهم حقن جينات (وحدات وراثية genes) جديدة في **تجميعة للجينات** gene pool. وهي تزيد من احتمالات جعل المعرفة في الويكيبيديا خالية من التحيز. ويقوم **المعلِّمون** masters **والمشكِّلون** shapers **والمشاركون** معًا ببناء المجتمع بكل فعالية.

بالإضافة إلى الخِراف التي تُظهر التزامها، فإن هناك دجاجًا ويكيبيديانيًا مشاركًا في الأحداث. وهؤلاء هم الملايين من **العالة** dependents الذين أصبحوا يعتمدون على الويكيبيديا باعتبارها مصدر المعرفة بالنسبة لهم. إلا أنه إذا كان تمثيل الأعمال الدرامية ممكنًا وكان النزاع على موارد المعرفة قائمًا، فإن قاعدة «**وجهة النظر الحيادية**» التي تتبناها الويكيبيديا ستضمن بقاءها تعبيرًا حقيقيًا عن جهد جاد ومتواصل في تصنيف المعرفة. وأخيرًا، فإنه يمكن النظر إلى «مؤسسة الويكيبيديا» على أنها المنبر أو منصة التشغيل platform بنفس الطريقة التي صنعت بها شركة «ليندين لاب Lin-den Lab» منصة تشغيل لعبة «**الحياة الثانية** Second Life». وللدجاجة دور مهم في مجمله تؤديه للحفاظ على وجود الموسوعة، إلا أنها ستظل دجاجة من حيث الواقع والمكانة.

ويتمثل الاختبار النهائي الحاسم لقيمة أي موسوعة في مصداقية المعرفة التي تحويها. ومن ثم، فعلى حين لا يتعين أن تكون الخِراف خبيرة أو مرجعية في مجالها، إلا أنه يتم استخدام نظام **معقد** من المصادر المنشورة التي يمكن التحقق من صحتها لتحديد مدى دقة الإسهامات المبذولة في تحريرها وقيمتها. وبطبيعة الحال، فإن بعض **المعلِّمين والمشكِّلين** يكونون خبراء في موضوع ما، إلا أن المصدر الرئيسي لهذه الخبرة هو المجتمع. ولكن، كما هو الحال في كافة المجتمعات سريعة النمو، تدور **حوارات** ومناظرات كثيرة داخل الويكيبيديا حول الطريقة المثلى للتعاطي مع

(*) السامري الصالح: شخص ذكره المسيح عليه السلام أنقذ حياة رجل اعتدى عليه جماعة من اللصوص بعد أن سرقوه، وجرَّدوه من ثيابه، وضربوه ضربًا مبرحًا ثم تركوه بين الحياة والموت؛ ليمر به هذا السامري، وينقذ حياته، ويدبِّر له مأوى على نفقته الخاصة. فأصبح مضرب المثل لكل من يتطوع لمساعدة الغريب، وإغاثته. (المترجم).

ذلك النمو المتسارع. وهذا يُعيدنا مرةً أخرى للحديث عن العروسة «باربي» Barbie doll؛ لأن هناك حوارًا محتدمًا يغوص في صميم قضية **الاحتواء والإدماج** في المجتمع. وباربي ـ كما خمنت أنت ذلك ـ مسؤولة عن ذلك مسؤولية جزئية.(8) حيث يذهب البعض إلى أن ذلك التوازن في المصداقية عبر الإجماع وليس أوراق الاعتماد هو الذي يشجِّع على إثراء المجتمع، ويثبت صحة شعار «**معاداة النخبوية** anti–elitism» الذي كثيرًا ما توصف به الويكيبيديا، على حين يعتبره البعض الآخر عيبًا أو مشكلة. وبالإمكان استقطاب **المشاركين** في هذا الحوار إلى أحد معسكرين: «**أنصار التوسع والشمول** inclusionists» في مقابل «**أنصار الحذف** deletionists».

وفي الركن الخاص بأنصار التوسع والشمول، يسود الاعتقاد بأنه لا ينبغي أبدًا أن تكون الويكيبيديا محدودة. ولذلك، يذهبون إلى أنه بالنظر إلى طبيعة الويكيبيديا بشكلها الإلكتروني على الإنترنت وليس الورقي، فإن نمو الويكيبيديا يكون غير محدود. وعليه، فماذا نحن فاعلون إذا كان المجتمع يكتب عن «باربي» العروسة (الدمية) أكثر مما يكتب عن «باربي» النازي؟ في وقت قريب، أتمنى أن تزداد المواد التي تتناول النازية من خلال الإسهامات؛ حيث إن المساحة التي تشغلها العروسة «باربي» لن تحول بأية حال من الأحوال دون نمو المزيد من التحقيقات والدراسات حول النظام النازي Nazi regime. ولا يبدو الأمر ـ حتى في حالة المواد «الأقل **جدارة** بالنشر» ـ صعبًا على **العالة** حتى يجدوا ما يبحثون عنه؛ نظرًا لأن الطريق المؤدي إلى المحتوى يمر عبر أداة بحثية شديدة الذكاء.

في حقيقة الأمر، كلما تم إغراء رواد الموسوعة بالمساهمة ـ بغض النظر عن مدى «**جدارة**» الموضوع الذي يختارونه بالنشر ـ بات من المرجَّح أن يكون جميع هؤلاء المساهمين محل ترحاب كبير. وفي وقت قريب، سوف ينجذب الخبراء أيضًا إلى ذلك المجتمع. ولذلك، تنحصر القاعدة الوحيدة التي تحكم العلاقة بين الويكيبيديا وهؤلاء المساهمين في ضرورة أن تتميز المادة التي يساهمون بها **بالمصداقية** credibility حسب العمليات المتفق عليها (على سبيل المثال، إذا كان الموضوع الذي اخترته لا يتضمن سوى القليل من مداخل جوجل Google، فمن غير المرجَّح أن يتم إدراجه في الموسوعة).

أما في الركن الخاص بأنصار الحذف، فيسود شعور قوي بأنه كلما تم تضمين الموضوعات المختلَف على أهميتها (وهم يذكرون مداخل مثل أسماء شخصيات مساعدة في المسلسل الكرتوني «**بوكيمون** Pokémon» أو المسلسل التليفزيوني «**الأبطال** Heroes» على سبيل المثال لا

الحصر) اعتبر **العالة** dependents الويكيبيديا مصدرًا للهو والترفيه وليس للمعرفة. ولذلك، يساورهم القلق من أن يكون هذا الاسم العالمي عُرضة لخطر فقدان **قيمته**. وفي عالم أنصار الحذف، تبسط الويكيبيديا مزيدًا من **السيطرة** على ما تقوم بنشره. وعليه، لك كل الحرية في تقديم كل المعلومات المتوفرة حول بعض الشخصيات المحورية في مسلسل «بوكيمون» (أو حتى بعض الكلمات عن «باربي») ولكن لا تدَّخِرْ أي جهد في سبيل ضمان تقديم معلومات صحيحة وجادة عن «كلاوس Klaus». ومن هذا المنطلق، يرى أنصار الحذف أنه كلما تم تضمين المزيد من المواد التافهة نظر **المشاركون** إلى الويكيبيديا على اعتبار أنها فرصتهم الحقيقية للكتابة عن مشروعاتهم المفضَّلة المغمورة حتى ترى النور.

إلا أن ما يثيره هذا الجدل لا يتمثل فيما قد يفعله المجتمع المشترك فحسب، ولكن ـ من باب أولى ـ في كيفية **اندماجك** فيه في المقام الأول. وعلى الرغم من اختلاف كلا المعسكرين، إلا أنهما يتفقان على أنه ليس من السهل تحديد ما يستحق النشر من عدمه. والسؤال الذي يثور هنا: **هل «كلاوس باربي» أكثر أهمية من العروسة «باربي» في واقع الأمر**؟ وعلى نحو سخيف وساذج كما قد يبدو من النظرة الأولى، يؤثر كلٌّ منهما بشكل عميق على الصورة التي يرسمها المجتمع لنفسه.

يقوم المشرفون على الصفحات بصورة يومية باتخاذ قرارات، سواء بقبول إضافة مواد جديدة أو رفضها. وتتسم الطريقة التي يتم بها اتخاذ مثل هذه القرارات **بالتعقيد**. وعادةً يتم هذا من خلال لجنة أو هيئة مستشارين panel، ويتم تمييز أية إضافة جديدة بحيث يتمكن المشرفون على الصفحة من حذف أي مدخل مضاف إذا شعروا بأنه لا يتفق ومعايير الشهرة والأهمية (بمعنى أن يكون موثَّقًا بصورة جيدة واجتاز اختبار جوجل). وبطبيعة الحال، فإن هناك مستويات مختلفة لمتطلبات الحذف. وحينما يتم تمييز مادة بغرض حذفها، فإنه يمكن عمل استئناف appeal على هذا القرار، وتبدأ عملية أخذ وردّ معقدة (تتألف من مطالب بحث عن معلومات تسبق هذه المادة أو تليها). وإذا كان الأمر كله خطأ ووصل المشرفون على الصفحة إلى طريق مسدود، فإن بإمكانهم التوجه إلى «لجنة تحكيم» مطالبين باجتماع نهائي لحسم الخلاف.

وتتمثل المشكلة التي تواجه الجميع خلاف **المعلِّمين والمشكِّلين** الأشد غيرةً وحماسًا في أن هذه العملية برمّتها ليس من الصعب فهمها فحسب، ولكن من المستحيل أن تزوِّدك الحروف الأولى في الكلمات المختصرة acronyms والسوابق precedents التي تتواتر قبل المادة التي تقترح

إضافتها بالقدرة على الفهم إذا رغبت في أن تجهِّز دفاعًا قويًا عن وجهة نظرك. وعليه، فإن المجتمع يجد نفسه وقد وصل إلى طريق مسدود. وهناك جيش داخلي من الدخلاء أو قراصنة الكمبيوتر hacks الذين تعلموا أن يستمتعوا بالقتال دون إبداء أي اهتمام نحو الرؤية الكلية الشاملة للمخاطر المحدقة بمجتمع سريع النمو، مزدهر بالأفكار بسبب هذا العبث الضارّ غير البريء غالبًا. ونظرًا لأن هذا المجتمع آخذ في أن يصبح أشد **تعقيدًا**، فإنه يمكن أن ينقسم أو يتفكّك. وبالفعل، توضع المشروعات المتنافسة في موضعها الصحيح مثل إيراد المدخل الخاص بعملاق البحث في الإنترنت جوجل في صراعه مع «نول Knol». وهي إصدارته الخاصة من الويكيبيديا. ومن ناحية أخرى، فإنه قد ينحل ويتفسخ إلى مشروع جانبي أو حتى ـ وهو الأمر المرعب ـ إلى موسوعة عادية.

وأيًا ما يحدث لجيمبو Jimbo ولموسوعته الخاصة (الويكيبيديا)، فإن الأمر يبدو أن الويكيبيديا مع نموها المطرد وغلبة **التعقيد** complexity عليها آخذة ـ مثلها مثل مجتمعات عديدة سبقتها ـ في فقدان الإحساس **بالاندماج** engagement. وحتى لو كان بالإمكان المجادلة بأن مستويات المساهمة الأقل قد تكون مؤشرًا على نضج الويكيبيديا (أي: أنها كتبت الأعم الأغلب مما يمكنها كتابته)، إلا أن الحاجة إلى التحرير edit والتحديث update لا تزال **مهمة** task يتوقع الإنسان أن يقوم بأدائها عددٌ كبير من الأشخاص. وبناءً على ذلك، **فالتعقيد** عَرَض من أعراض عالم لم يعد منطقيًا. **ومع تنامي التعقيد يضطرب الاندماج في المجتمع اضطرابًا شديدًا**. ولقد ناقش أصدقائي في شركة «رويال فيليبس إلكترونيكس Royal Philips Electronics» تلك القضية بكل وضوح وصراحة حينما بحثوا عن أفضل طريقة لتوجيه منتجاتهم نحو الوجهة الصحيحة في سوق دائم التغير.

وحتى يفهموا عملاءهم، قاموا بإجراء بحث واسع النطاق عن احتياجات المجتمع. وقد شمل هذا البحث **آلاف** الأشخاص في **سبع** دول. ولم تكن القضية الكبرى التي ناقشوها واضحةً فحسب، بل كانت كذلك تحمل إحساسًا غير مسبوق بالإلحاح urgency **والأهمية**. ولذلك، يصف آندريا راجنيتي Andrea Ragnetti ـ الرئيس التنفيذي للتسويق (CMO) في «فيليبس» ـ هذا الأمر على النحو التالي: «قمنا بصورة شبه فورية باكتشاف نظرية **التعقيد**، وعلاقتها بالبشر».[9] وعليه، لم يتوصل قادة «فيليبس» إلى روح العصر من أجل إظهار بعض

الذكاء التسويقي فحسب، وإنما كانوا كذلك يشهدون دعوة يتردد صداها في جميع أرجاء العالم. حيث إن كل مكان ذهبوا إليه، وكل شخص تحدثوا معه، وكل شيء رأوه.. كل ذلك كان يُعيدهم على الدوام إلى نقطة واحدة، ألا وهي أن **العالم في خطر أن يصبح معقدًا بصورة تحول بيننا وبين الاندماج فيه.**

ولْنحاول تحليل ما يحدث حتى نستطيع استيعاب المشكلة. **إننا نرتبط بالأشياء على أساس التوافق والانسجام coherence معها. ولذلك، فنحن ننظر إلى الكيفية التي يتوافق بها شيء ما مع ما نسعى لتحقيقه وإنجازه.** فعلى سبيل المثال، نحن نحب سياراتنا؛ لأنها تنقلنا من مكان إلى آخر أو نحب مشغِّل الموسيقى «إم بي MP3»؛ لأنه يكسر حدّة رتابة الأعمال الروتينية التي نمارسها كل يوم بنفس الوتيرة عن طريق مساعدتنا على الاستماع للموسيقى أثناء ممارستنا للأنشطة المختلفة، سواء في الحركة أو السكون. حيث تحقِّق هذه الوظيفة التوافق **والانسجام المنشودين مع مجمل أي شيء نستخدمه في حياتنا.**

والآن، فكِّرْ فيما يحدث حينما تتعطل البطارية الموجودة في سيارتك أو في جهاز الـ «إم بي MP3» الخاص بك؛ لأنه حينما يحدث ذلك، فلن يكون هناك أي **أهمية** أو معنى لهما، خصوصًا بعد أن أدركت فجأة أن ما كان يتسم بالتوافق **والانسجام** صار أشد **تعقيدًا** مما كنت تظن في البداية. فلم تعد سيارتك سيارة بل كومة من الأجزاء المنفصلة الشديدة التعقيد التي لم تعد تعمل في تناغم واتساق، ولم يعد جهاز الـ«إم بي MP3» اختراعًا نظيفًا مزوَّدًا ببرنامج حاسوبي software-driven، بل كومة من القطع البلاستيكية والمعدنية الملتصقة معًا ترفض العمل كوحدة واحدة متكاملة. وخلاصة القول أنه **حينما يتوقف أحد الأجزاء عن العمل، يصبح النظام برمّته مفتقرًا للتوافق والانسجام.**

ويسمِّي منظِّرو **شبكات التواصل الاجتماعي** social networks (أي: الأشخاص الذين يدرسون كيف تتشكل الشبكات، وكيف تبقى معًا) قدرتنا على فهم الأشياء ككلٍّ واحد متوافق ومنسجم، وليس كعدد **معقَّد** من الأجزاء بـ«**الوحدة المغلقة** punctualized» أو الصندوق الأسود. وهم يشترطون أن تنتج هذه القدرة عن تفاعلات متكررة عديدة في الأنظمة. ولذلك، فكلما استخدمت جهاز «إم بي MP3» الخاص بك وتناقشت حوله مع الآخرين، زاد احتمال

حدوث «**الإغلاق** punctualization لأجزاء الوحدة الواحدة بحيث تنفرد بالظهور». وبذلك، يصبح جهاز الـ«إم بي MP3» أداةً مُبهجة تجعل يومك مشرقًا صحوًا.

ويحدث «**فتح** depunctualization للصندوق الأسود لهذه الوحدة الكلية ليكشف الغطاء عن أجزائها المخبوءة» حينما تتوقف أجزاء الشبكة عن العمل في توافق وانسجام مع الوحدة الكلية التي تحتويها (أي: تموت «تتلف» البطارية). **ويسبِّب فتح الصندوق الأسود لمحتويات أي وحدة كلية ضغطًا وتوترًا شديدَيْن. وهما الضغط والتوتر الناتجان عن الاطلاع على أجزاء الوحدة الكلية. ومن هنا، تبدأ تجربتنا المريرة مع التعقيد complexity** (على سبيل المثال، الاتصال بشركة لإصلاح الأعطال، وإدخال السيارة الورشة، وتشخيص العطل، وطلب قطع غيار، وإصلاح المحرك، و...). وعلى الرغم من أننا نعرف أن حدوث الأعطال أمر وارد ولا يمكن تفاديه، إلا أن هذا لا يعصمنا من الشعور باليأس والإحباط دومًا بمجرد أن تحدث. وقد تكون هناك سهولة في إصلاح النظام system، إلا أننا حتى لو استطعنا تفهُّم ما تمثِّله الأعطال من الضغط علينا عقليًا، فإن التعايش والتعاطي معها ليس أهون عاطفيًا. وهذا **الضغط الناجم عن التعرض لتجربة الاطلاع على أجزاء الوحدة الكلية هو المسؤول عن جعلنا شديدي التردد والعجز في مواجهة التعقيد.**

ومن هذا المنطلق، يمكنني أن أفهم سيارتي على أنها شيء يساعدني في تنقلاتي طالما كنتُ غير مُطالَب بأن أفهمها باعتبارها أجزاءً عديدة ترفض العمل في صباح يوم بارد. ولذلك، فقد تمثَّل الدرس الذي تعلَّمتْه «**فيليبس**» من تحليلها سالف الذكر في أنه على حين يمكن أن تكون منتجاتها معقَّدة complex (متعددة الأجزاء) من الناحية التقنية، إلا أنها يجب ألّا تكون **صعبة** complicated. والفيصل هنا أكثر من أن يكون مجرد فروق دلالية دقيقة أو تلاعبٍ بالألفاظ. فمضاد الصفة **معقَّد** هو مفرد independent. بينما مضاد صعب هو **سهل** simple. ولذلك، **فالمنتج المعقد متوافق ومنسجم مع الأجزاء المفردة التي يتكون منها. أما المنتج المعقَّد السهل، فهو المنتج الذي يكون له أهمية وقيمة. وخلاصة القول هو المنتج المنسجم والبدهي على الرغم من تعقيده الهندسي. وهذا المنتج هو وحده الذي يضمن اندماجنا في المجتمع.**

وما يصدق على أشياء مثل السيارات يصدق كذلك على كيفية ارتباطنا بالعالم ككل. ولذلك، تعمل الزيادة المطردة في التعقيد (الأجزاء المفردة التي تكوِّن الوحدة الكلية) في عالمنا على جعل فهمنا لهذا العالم يواجه صعوبة أكبر. وحينما نتعرض لفتح الصندوق الأسود الذي

يضم العناصر والمكوِّنات التي تشكِّل مجمل ظروفنا المحلية نتيجة للأحداث الجارية في البيئات العالمية، يزداد الضغط والتوتر.

وبناءً على ذلك، فإن ما يصدق على العالم ككل يصدق كذلك على بيئة العمل. وحينما نتعرض **للتعقيد** داخل منظماتنا ومؤسساتنا، يسعى **القادة** لإشاعة حالة من **الوضوح** clarity عن طريق إزالة العقبات (أي: **التبسيط** simplification). ويبدو هذا التفكير في بادئ الأمر صحيحًا، ولا تشوبه أي شائبة؛ لأنك عندما تقوم فعلًا بإزالة العقبات من طريق **أتباعك**، فسوف ينتهي الأمر بك إلى وضع يمكن فهمه **ببساطة** والتعاطي معه **بسهولة والاندماج** فيه من أقصر الطرق. ولذلك، يأمل القادة في أن يؤدي **الوضوح** إلى إزالة ـ أو على الأقل التخفيف من حدّة ـ الضغط والتوتر اللذين نتعرض لهما عند مواجهة مواقف ملتبسة ومربكة بسبب اضطرارنا أو لجوئنا إلى **«فتح صندوق المحتويات»**.

ولكن، دعُوني أصارحكم بكل شفافية بأنه ليس هناك أي حاجة إنسانية **«نفسية»** حقيقية **للوضوح** في الواقع؛ لأن الوضوح ليس هو مصدر **الإدماج** في المجتمع. فكلما تعرَّضنا **للتعقيد** الناجم عن النزعات الأربع التي تؤدي إلى **«موت القيادة»** في منظماتنا ومؤسساتنا، بدا أننا نشتاق إلى الأوقات التي كنا نحيا فيها أكثر **بساطة**. ولكن هل هذا هو ما نسعى إليه حقًّا؟ في مثالنا الخاص بالسيارة، كانت الأوقات الأكثر **بساطة** تعني العودة إلى استخدام الجياد والعربات الكارو. والقليل منا هم الذين يحبون حقًّا العودة إلى تلك الأوقات. ولذلك، فالمشكلة هنا **لا** تكمن في مجرد **كراهية التغيير**؛ لأننا نحب سياراتنا بالفعل، ويتطلع الكثير منا إلى شراء سيارات أكثر تطورًا ورفاهية. إلا أننا نحب أن نفهم سياراتنا، وأن نشعر بأنها **بسيطة**.

الحل ـ إذًا ـ ليس هو **الوضوح**، بل ـ بتعبير أدق ـ ما أسمته «فيليبس»: **«الفهم والبساطة»**. ويأتي «الفهم والبساطة» نتيجة لإدراكنا بأن التخلي عن الارتباط بالمجتمع هو المردود المباشر لاطلاعنا على التفاصيل أو فتح الصندوق الأسود الذي يكشف مصدر الخلل أو العطل. وعليه، **فإن ما نطلبه كخطوة أولى نحو تحقيق الإدماج في المجتمع ليس وضوحًا كبيرًا جدًّا بقدر ما هو توافق وانسجام coherence، نتحصل عليهما أساسًا من خلال البساطة**. ويعني هذا أن ما يعبِّر عنه المجتمع في **الويكيبيديا** عن طريق تقليل **المساهمة** لا يتمثل في أنه بحاجة لمزيد من

الوضوح حول مهمة الويكيبيديا أو رسالتها، بل يتمثل - بتعبير أدق - في أنه بحاجة إلى طريقة **أبسط للاندماج** فيه. وهناك عنصران لتحقيق **البساطة**، هما **التبسيط** و**الانسجام**.

و**التبسيط** هو ما يصفه أغلبنا عند الحديث عن الوضوح. ولذلك، فالتبسيط سهل الفهم والممارسة بالنسبة للأعم الأغلب من المنظمات والمؤسسات البارعة في **فن الهندسة** engineering. وهناك جهود مضنية تُبذل في السنوات الأخيرة لعلاج **التعقيد**، كان لمعسكر **التبسيط** فيها نصيب الأسد دون منازع بكل إنصاف. ولهذا السبب، نثق في أنه عن طريق تبسيط العمليات والمنتجات وترسيم حدود **التبعية الإدارية** reporting lines وقنوات الاتصال والتوزيع، فإننا سوف نوفِّر المزيد من الوضوح. ونظرًا لأن غالبية المنظمات والمؤسسات لا تزال تحمل على كاهلها عددًا كبيرًا جدًّا من العمليات والهياكل القديمة التي لم تعد ذات جدوى، فإن هذه الجهود قد بلغت مداها، ولم يعد بوسعها تقديم المزيد.

وفي مثالنا الخاص بالويكيبيديا، فإن **القيادة** التي وفَّرها **جيمي ويلز** تؤدي دورًا تبسيطيًا مفيدًا. وقد عرفنا في الفصل السابق أن أية محاولة لتنظيم المجتمع سوف تبوء بالفشل الذريع، وتأتي بنتائج عكسية counterproductive. إلا أنه يمكننا تخيُّل جيمي وهو يساعد المجتمع على إعادة التفكير في عملياته من زوايا رصد مختلفة حينما استطاع تحدي بعض المصطلحات الفنية التي كانت تُستخدم في هذا المضمار؛ حيث منحتْه مصداقيته قدرًا كافيًا من القوة لفرض إعادة التفكير الجمعي في الحاجة الملحّة إلى **التبسيط**. ويمكننا القول - بطرق عديدة مع احتدام هذا الجدل - إن إسهامه كمشرف moderator على صفحة ويكيبيديا سوف يساعد في توجيه طاقة المجتمع نحو طريقة عمل modus operandi **مبسَّطة**. وهذا بدوره سوف يحفز على تقديم المزيد من **المساهمات**. ومع ذلك، فإن لدى الويكيبيديا ذاتها «طبعة إنجليزية بسيطة»؛ مما يوضِّح أنها لا تتفهم الحاجة إلى التبسيط فحسب، ولكنها تعرف كذلك كيف تلبيها وتقضيها.

وعلى الرغم من كل ذلك، فالتبسيط والبحث عن درجة كافية من الإتقان هما فصل واحد فقط في قصة الوضوح. ولذلك، يجب على **القائد** أن يتعلم كيف يميِّز بين ما هو مهم، وما لا أهمية له فيما يتعلق **بإدماج أتباعه** في مجتمع العمل. ومن هنا، أصبحت قدرتنا على الاستجابة للتبسيط حادة بصورة كبيرة لدرجة أننا في بحثنا عن **الكفاءة** و**الفعالية** نخاطر باستئصال بعض العناصر المهمة لقوة المجتمع. وبالطريقة نفسها، أصبحنا نسارع إلى رفض العملاء الذين يحقِّقون لنا

أرباحًا منخفضة low-profitability والعاملين غير المُجيدين non-performing (كما رأينا في الفصل السادس). وبالتالي، أصبحنا نميل إلى استئصال الأساليب الروتينية المهمة.

وفي حقيقة الأمر، ثبت في النهاية أن قدرًا كبيرًا من اللغة التي يستخدمها الويكيبيديون في **حواراتهم** ومناظراتهم يساعد المجتمع على تحديد **هُويته**. ولذلك، إذا كان استئصال هذا القدر ينفع من ناحية، فإنه يضر من ناحية أخرى. وهو ما يجعل عملية **التبسيط** مسألة غير سهلة. ومن هنا، فليس هناك إجابة سهلة لحل هذه المشكلة سوى الحرص على اليقظة الدائمة من جانب **القائد** لإعادة التفكير مليًا فيما ينفع تيسير **الاحتواء والإدماج في المجتمع**، وما يضرهما. وهذا هو السبب في أن **القيادة** وظيفة لا تقبل بأقلّ من دوام كامل full-time، كما أنه كذلك السبب في حتمية أن تكون **إعادة التفكير** ـ بكل جدية وتفتُّح ـ شاملة للمجتمع كله وليست مقصورة على مركزية **القائد** وحدها.

إن **التبسيط** ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق **الإدماج في المجتمع**. ولذلك، انسَ السيارات وأجهزة الـ «إم بي MP3» وانظر إلى تليفونك المحمول (الجوال) mobile phone لتعرف أن **تكنولوجيا الاتصالات المحمولة** قد حققت طفرة هائلة في وقت قصير نسبيًا. ففي حقيقة الأمر، يمكن حاليًا إجراء مكالمات واضحة ونقية تمامًا من جهاز محمول لآخر. وعلى مدار سنوات، سعى المهندسون للتوصل إلى أفضل طريقة ممكنة لمنع التشويش و**الضوضاء البيضاء** white noise(*) مثل أصوات الطبيعة والحيوانات والآلات المحيطة التي يمكن أن تتداخل مع مكالمتك. وكما هو الحال مع أغلب الأشياء التي يوجِّه البشر عقولهم ومواردهم إليها، فقد استطاعوا في النهاية التوصل إلى أقصى أمانيهم. وهو إجراء مكالمات واضحة بدون تشويش أو تداخل موجي.

ولذلك، أمكن في النهاية إجراء المكالمات الخالية من كل أنواع الضوضاء البيضاء. وعلى الرغم من أن هذه النتيجة التي لم تكن متوقعة تمثلت في أن هذا **التطور التكنولوجي** المذهل قابله قدر لا يُستهان به من ردود الأفعال السلبية من جانب المستخدمين أكبر كثيرًا من ردود أفعالهم

(*) الضجيج الأبيض أو الضوضاء البيضاء: أصوات تحتوي على مكونات من كافة الترددات (أي طيف التردد السمعي كله) الموجودة في نطاق المجال الترددي المحيط بالأذن. وقد اكتسب صفة الأبيض قياسًا على الضوء الأبيض الذي يحتوي على أضواء كافة الترددات المرئية بالعين. ولذلك، يألف الإنسان مثل هذا النوع من الضوضاء ولا ينتبه إليه غالبًا. (المترجم).

تجاه هذه التكنولوجيا قبل أن تستطيع التخلص من الضوضاء البيضاء. والقاسم المشترك هنا يكمن في أن **الوضوح** الذي نصبو إليه في مكالماتنا لا يختلف عن الوضوح الذي نصبو إليه على نطاق أوسع في أي مجتمع. صحيح أن المكالمات أصبحت متقنة جدًّا وعلى أكبر قدر من **البساطة**، إلا أننا فقدنا الشعور بأن المتلقين لمكالماتنا أو المتصلين بنا ما زالوا معنا على الخط.

ففي نهاية كل جملة، في غياب سماع أي ضوضاء قبل أن يردّ الشخص الآخر، كان المتصلون مضطرين إلى التساؤل: «**هل لا تزال معي على الخط؟**» نظرًا لأنهم يعتقدون أن عدم وجود الضوضاء البيضاء كان يعني إغلاق الخط أو حدوث عطل فيه. وبعد مكالمة واحدة بالتليفون المحمول حينما يتعين على كلا الطرفين التساؤل: «هل لا تزال معي على الخط؟» حوالي 15 مرة، فإنك تبدأ في الحنين إلى عدم الإتقان، ويقول لسان حالك: أعيدوا إلينا الضوضاء البيضاء مرةً أخرى. وهذا ما فعلوه؛ حيث اضطر المهندسون لعمل طريقة لإعادة الضوضاء البيضاء إلى المكالمات الهاتفية عبر أداة تقوم بتحليل الضوضاء الموجودة في الخط، وإعادة تشغيل نسخة رقمية digital version منها. وهذا هو السبب وراء أنك إذا كنت في وضع انتظار hold على تليفونك المحمول لا تسمع الموسيقى التي تُعزف في الخلفية على الفور (حيث تتداخل معها ضوضاء بيضاء غريبة)؛ لأن النظام لا يعرف معرفة تامة كيفية التعامل مع الموسيقى باعتبارها ضوضاء بيضاء. ولذلك، يُعيد بصورة سيئة تشغيل الموسيقى (وعلى الرغم من كل محاولات تنقية خدمة الاتصال من أي ضوضاء غير بيضاء ـ وهي مسألة خلافية ـ إلا أن قدرًا كبيرًا من موسيقى الانتظار المستخدمة في العالم لم يستطع التخلص منها حتى الآن).

وعليه، فلْنَعُدْ مرةً أخرى إلى حديثنا الأساسي عن المنظمات والمؤسسات لنخلص إلى أن **قدرتنا على التخلص من الضوضاء البيضاء لم تحقِّق بالفعل المزيد من البساطة. وبالتالي، لم تحقِّق مشاركة وإدماجًا دائميْن في المجتمع**. ولقد شهدنا كلنا كيف تميل التغيرات في العمليات والهياكل (حتى لو أصبحت أكثر **بساطة** بفضل هذه التغيرات) إلى خفض ـ وليس زيادة ـ مستويات فهم تلك العمليات والهياكل. **كما رأينا جميعًا العاملين وهم يحاولون معرفة مَن وماذا يهمهم بمجرد أن يتم الإعلان عن هيكل جديد**. ومن ثم، فعلى حين أن عملية **التبسيط** مهمة يجدر القيام بها، إلا أنها ليست الشيء الوحيد الذي يهم لزيادة **الاحتواء والإدماج في المجتمع**. ولذلك، يتمثل ما نتجاهله حينما نركِّز فقط على **التبسيط** في التفاعل بين التبسيط وبين الوجه

الآخر لعملة البساطة؛ ألا وهو **الانسجام** coherence. لقد كان للضوضاء البيضاء في مثالنا الخاص بالتليفون المحمول بالفعل قيمة للمتصلين؛ حيث كانت جزءًا لا يتجزأ من خبرة الاتصالات التليفونية، وليس مجرد إضافة صعبة.

ويمكننا تطبيق هذه الطريقة في التفكير على الويكيبيديا؛ لأنه إذا كان **تبسيط** عملية المشاركة submission ربما يساعد على حل بعض القضايا، إلا أنه لن ينتج **إدماجًا** طويل الأمد في غياب التوافق والانسجام. ولذلك، **يشكِّل ثراء النقاش والجدل المصاحبين للمشاركة حجر الأساس الحقيقي في بناء الويكيبيديا**؛ حيث يتيح النقاشُ والجدل البحثَ عن المعرفة الذي يصبو إليه الكثيرون. مع العلم أن النقاش والجدل ـ في حد ذاتها ـ لا يُعدّان أمرًا غير فعال إذا ما ساعداك على تحقيق هدفك بطريقة أكثر ثراءً مما قد يفعله قرار سلطوي أو متسلِّط. وفي حالة مجتمع مثل الويكيبيديا، فإنهما ضروريان في الواقع للحفاظ على حياة ذلك المجتمع وضمان استمراريته؛ لأنه مع مجموعة من المراجعين reviewers وهيئة تحرير editorial board، فإن الويكيبيديا كمجتمع لم يعد لها معنى أو قيمة مضافة، حيث أصبحت مثل أية موسوعة أخرى. ولذلك، **يمكن تعريف المجتمع بأنه شبكة من العلاقات داخل كيان واحد يرمز إلى شيء بعينه**. وخلاصة القول أنه **إذا كان التبسيط موجَّهًا لحاجتنا إلى أن تكون الشبكة أكثر كفاءة وفعالية، فإن الانسجام يضمن تماسُك الجبهة الداخلية للمجتمع**.

ولذلك، لا بد أن يتركز دور القائد في تبنِّي ونشر الإستراتيجيات التي يمكنها المساعدة على الجمع بين عناصر مختلفة معًا لبناء كلٍّ متوافق ومنسجم، وأن يصبح القائد كذلك وكيلًا رئيسيًّا لمساعدة المجتمع على إجراء مناقشات ومناظرات لتحديد المعنى الذي يرمز إليه. ومن هنا، يتمثل دور القيادة في مساعدة المجتمعات على تشخيص وتوضيح المشكلة التي تتطلع هذه المجتمعات إلى حلها. وبذلك، يصبح القادة رموزًا (وكذلك مندوبين أو ممثِّلين) لمجتمعاتهم؛ حيث يتمثل دورهم في ترسيخ أنفسهم باعتبارهم «نقطة المرور الإلزامية obligatory passage point» (كما يسمِّيهم منظِّرو الشبكات الوكيلة agent networks) بين المجتمع والشبكات الفاعلة actor networks فيه.

وفي حالة جيمبو Jimbo، فإن هذا الأمر يأخذ شكل بناء مصداقيته ومصداقية المجتمع في الوقت ذاته. ولذلك، يقوم القادة بنشر الكلمة داخليًا وخارجيًا وهم يرسمون صورة للمجتمع الذي يهدفون إلى دعمه، وبالتالي مساعدته على المشاركة في مناقشة حرة ومفتوحة حول قيمته. ومن خلال أفعالهم، يقدِّمون نغمة مطردة رتيبة ومميَّزة يمكن للمجتمع أن يرتجل عليها ألحانه الخاصة. وعن طريق الإبقاء على رسالة متسقة تعزِّز رؤية صائبة لقيمة المجتمع، يساعد القادة أفراد المجتمع في العثور على لحنهم أو إيقاعهم الخاص؛ أي هُويتهم.

وقد يبدو هذا الطرح تجريديًا نوعًا ما بالنسبة لكتاب مخصَّص للحديث عن الأعمال التجارية. ولذلك، دعني أحاول جعله ممارسة مجرَّبة عمليًا.. لأي مؤسسة (سواء كانت مفتوحة أم مغلقة) نغمة أساسية مستقرة في صميمها. ربما تكون هذه النغمة عملًا روتينيًا (دائمًا ما نجده خلال اليومين السابقين على العطلة الأسبوعية) أو جدول مواعيد calendar (موضَّحًا عليه أية تحديثات أسبوعية، ومكالمات شهرية، ونتائج ربع سنوية، ومراجعات سنوية)، أو قد تكون أقل وضوحًا ولكنها ليست أقل إيقاعية من ذلك (فنحن نتجادل دائمًا حول من ذا الذي ينبغي عليه شراء القهوة حينما تنفد المؤن). وأيًا ما تكن هذه الأمثلة، فإنها مصادر للإيقاع يمكن للقائد أن يعتمد عليها كي يصبح محور المناقشات والأحاديث التي تدور في المجتمع؛ لأن هذه المناقشات والأحاديث من شأنها أن ترسِّخ الأعمال الروتينية، والطقوس التي تحقِّق الانسجام المنشود؛ مما يجعل إدماج الأتباع واحتواءهم في المجتمع أسهل.

في غمرة حالة عدم اليقين والضبابية والتخبط التي تصاحب أوقات المِحن والشدائد والاضطرابات، فإن فكرة النغمة الأساسية تضمن لنا أن يكون بمقدورنا الاستمرار في العمل عن طريق إحداث توازن بين غير المؤكَّد والمعلوم. ولذلك، يمكننا العثور على النغمة الأساسية في عملنا عن طريق النظر إلى علاقاتنا مع فريقنا (أعني: أي شخص يسهم في تحقيق هدفنا، وليس ـ فقط ـ الأفراد الذين يعملون تحت إمرتنا مباشرة). ومن ثم، فالطريقة المثلى لتصوير طبيعة ذلك المجتمع هي تدبُّر مثال الدجاج والخِراف (تذكَّرْ ما قلناه في الفصل السادس)؛ لأننا بحاجة إلى فهم طبيعة العلاقات بين الشركاء أو المساهمين المختلفين.. أين يلتقون؟ وما الذي يتحدثون بشأنه؟ وهل هذا اللقاء أو ذاك الحديث يصبّان في خانة تبادل المعلومات، أم المناقشة،

أم اتخاذ القرار؟ وسوف تساعدنا الإجابة عن كل هذه الأسئلة على التركيز على الأحداث التي تضفي طابعها، وتترك بصمتها على حياتنا في المجتمع.

ولذلك، أستطيع التخمين بأن أغلب الأعمال والمهارات اليدوية المتأصِّلة في ثقافتنا حاضرة في عملنا الحالي على الرغم من التطورات التكنولوجية المذهلة. وربما تقوم أنت نفسك بممارستها بالسليقة دون أن تشعر. وعلى الرغم من أن هذه النغمة الأساسية المغروسة في وجداننا أصبحت أقل أهمية تقريبًا (فمن المرجَّح أن يكون اللقاء الأسبوعي هو أول شيء تذهب إليه حينما يقوم أحد العملاء بالاتصال بك في الأوقات الصعبة)، إلا أنها تماثل في أهميتها الأساسات التي بُني عليها بيتك. إنك لا تفكِّر في الأساسات. وإنما من المرجَّح أن تستثمر جهدك ووقتك ومالك في أحد الديكورات الداخلية الجديدة. ولكن صدِّقني.. حينما تضيع هذه النغمة، فإنك سوف تعرف.

ومن هنا، يُوصَف **الاندماج** في المجتمع بالهشاشة وسهولة الكسر fragile. وكما بيَّنَّا في المثال الخاص بالويكيبيديا، فإن النظام المفتوح لا يكون **منسجما** بصورة جوهرية كذلك؛ لأن **الانسجام** يتحقق من خلال عدد من الأنشطة التي يقوم بها على خير ما يرام قائدٌ يجسِّد ـ كما أوضحنا في الفصل السابق ـ صوت المجتمع وهُويته. ولهذا السبب، بدأتُ هذا الفصل بتسليط الضوء على فكرة **أننا نهدف إلى التخلص من الضغط والتوتر stress، وليس البحث عن الوضوح clarity؛ حيث تزوِّدنا الأعمال الروتينية المعتادة بإحساس متجدِّد بالسيطرة والتحكم من خلال التوافق والانسجام. أما النغمة الأساسية للمؤسسة، فتزوِّدنا بالسعادة والصحة النفسية**. واسمح لي أن أختتم هذا الفصل بمثال عن **البساطة** الفعالة.

كما تقوم القهوة حاليًا ـ وهو الأمر الذي أتشكَّك في صحته ـ مع معظم الكُتّاب الآخرين بدور مهم في دعم قدرتنا على تأليف محتوى كُتُبنا قبل حلول المواعيد النهائية لنشرها. فحينما كنتُ أقوم بتأليف هذا الكتاب، اقتربتُ بالصدفة من الحملة التسويقية الحالية التي تقوم بها شركة «**ستارباكس** Starbucks» العملاقة في المملكة المتحدة. وإنه لاختيار غريب بالنسبة لشركة تتعرض للنقد بسبب امتلاكها لنطاق شديد **التعقيد** من المنتجات بدرجة تحول دون عرض ملصقاتها الإعلانية posters ـ بكل فخر ـ عن توليفات (خلطة) مشروباتها التي يبلغ عددها **87.000**. وفي الواقع، ربما يشعر مراقبو الاتجاهات والنزعات الإنسانية ـ متسلِّحين

بالبحوث التي أجرتها شركة **فيليبس** Philips ـ بأنه في وقت يتسم بقدر غير مسبوق من **التعقيد**، كان من الأفضل أن تقوم ستارباكس بتقييد نطاق منتجاتها عن طريق **تبسيطها**.

إلا أننا ما أن نعلم بأن **التبسيط** ليس سوى فصل واحد أو بضعة فصول في قصة **البساطة** (أو أقل من نصفها على خلاف في ذلك)، حتى يبدو أن هذه الجملة لها معنى منطقي. حيث يتمثل ما تعلن عنه ملصقات ستارباكس ـ عن طريق التأكيد على التوليفات ومصدر القهوة ـ في أنه يمكنك أن تحصل على كل ما تريد، إلا أن هناك شيئًا واحدًا يمكنك أن تتيقن منه؛ ألا وهو أنه سوف يكون مشروبًا عالي الجودة دومًا، وسوف يُراعى في إنتاجه القيم والمعايير الأخلاقية المعتبرة. وهذان هما **التوافق والانسجام** اللذان نتطلع إليهما دومًا. وفي هذه الحالة، فإن العدد **87.000** هو النقطة الأكثر فعالية وتأثيرًا في مسألة **التبسيط** في زعمنا؛ لأن ذلك الزعم ـ الذي يرتكز على **البساطة** ـ هو الذي يضمن **ارتباطنا** بهذا المنتَج brand وعلامته التجارية.

ولذلك، يرجع السبب الوحيد في كوننا مستعدين للتخلي على نحو متكرِّر عن عاداتنا ومزاجنا الخاص إلى الطمع في الحصول على **63.756** توليفة (خلطة/ تحويجة) من بين الاختيارات المتاحة التي يبلغ عددها **87.000** اختيار أمامنا بضمان **الوعد** الذي تقطعه ستارباكس على نفسها من خلال **بساطتها** بما يتوافق والطريقة التي نريد أن نرى بها أنفسنا؛ حيث إننا نبني حياتنا عن طريق **الانتماء** لعدد من **الشبكات** التي تساعدنا على كتابة **قصصنا**.. وهذه القصص هي التي تساعدنا على **المشاركة والاندماج** في شبكة دون سواها. وهذا هو الحال بالنسبة لأي منظمة أو مؤسسة.

لا تتعلق النقلة النوعية أو التحول الفارق في **القيادة «التباعة** leadershift» في ستارباكس برؤية **مقيَّدة** فيما يتصل بوضوح **السرد** narrative (**سوف نقوم بافتتاح أو إغلاق فروع كثيرة جدًا**) أو رؤية **متضخِّمة** للهدف الذي تسعى إلى تحقيقه (**سوف ننقذ العالم من خلال تقديم القهوة**). وإنما تتمثل **هذه النقلة النوعية ببساطة في البحث الدائم عن المناسبات التي يمكن فيها للمجتمع أن يسلك الاتجاه الصحيح نحو المستقبل.**

وبطبيعة الحال، فإن ما هو مهم لنا **كقادة** لا يتمثل في اختيار أعضاء **لشبكتنا** حتى يستثمروا فيها أوقاتهم وأموالهم وجهودهم فحسب، وإنما يتمثل في أنهم يفعلون ذلك بطريقة مفيدة للمؤسسة أيضًا. وهذا ما نسمِّيه **الانتماء** أو **الاصطفاف** خلف أهداف المنظمة أو المؤسسة. وبدونهما، فإننا (بدلًا من إقناع الناس **بالمشاركة** في جهد منظَّم ومتناغم يولِّد **إبداعًا مشتركًا**

يسير في اتجاه واحد) نخشى أن ينتهي بنا المطاف إلى قدر كبير من الحماس المشتَّت.. غير المركّز. وفي المنظمات والمؤسسات اليوم، نستخدم **الخطط** plans لتحقيق **الاصطفاف** خلف أهدافها. ولكن في عالم مضطرب بسبب عدم **انسجام** اتجاهاتنا ونزعاتنا، سرعان ما تصبح **الخطط** مكرَّرة وزائدة عن حاجتنا. ولذلك، تحتاج **التباعة** leadershift منا إلى أن نبحث عن شيء مختلف. وهذه هي النقطة التي سوف ننطلق منها في الفصل التالي، وسوف تكون مرشدتنا فيها الجدة «سو Sue».

المختصر المفيد

لا يُعدّ **التعقيد** قضية مهمة في مجال الأعمال. أما الضغط والتوتر اللذان يضعهما **التعقيد** على كواهلنا، فهما أمران مهمان للغاية. ولا يقوم **الوضوح** بأي دور لإزالة الضغط والتوتر. أما **البساطة** فهي مفتاح **الاحتواء والإدماج** الفعالين في أي مجتمع؛ حيث تتعلق البساطة بإعادة تنظيم الرؤى العقلية والعاطفية **للمشاركين**. وهي عبارة عن توليفة من عنصرين:

يأتي **التبسيط** أولًا، حيث يقوم بدور مهم في القضاء على الأنظمة والعمليات القديمة التي لم تعد تضيف **قيمة** أو تجسِّد معنى واضحًا.

ويتمثل العنصر الثاني في **الانسجام**. والانسجام هو القدرة على إبراز استقلالية نظام ما (فمثلًا السيارة عبارة عن نظام معقَّد من الأجزاء، ولكنها طور منسجم من أطوار وسائل النقل).

ويهدف دور **القادة** إلى أن يصبح مفترق طرق يقف عنده **المجتمع** بصفة دائمة عندما يحاول معرفة ما الذي يرمز إليه. هذا هو ما يفعلونه على خير ما يُرام عن طريق القيام بصورة واعية بتوضيح رؤيتهم للوجهة التي يمكن للمؤسسة أن تقصدها. وليس هذا هو **الوضوح** (أي أن هذا ليس تأسيسًا ولا فرض مسار من المسارات)، ولكنه **التوافق والانسجام** (أي الاعتقاد الراسخ بأن المنظمة أو المؤسسة ترمزان إلى قضية أو **معنى** بعينه يجب عليها أن تظل مخلصة له.

هوامش المؤلف

1- http://en.wikipedia.org/wiki/Jimmy_ wales.

2- Jimmy Wales Will Destroy Google, an interview by RU Sirius for 10zenmonkeys.com, [Online] 29 January 2007.

3- Richard Matthew Stallman, GNU project.

4- Jim Giles (2005) Special Report: Internet encyclopaedias go head to head, Nature, 438, pp 900–01.

5- Jimmy Wales (2005) Jimmy Wales: How a ragtag band created Wikipedia, TED talk, Global TED Conference [Online] www.TED.com.

6- 'About Wikipedia' page or the Community Portal.

7- Larry Greenemeier (2007) Wikipedia 'Good Samaritans' are on the money, Scientific American, 19 October.

8- The Battle for Wikipedia's Soul, The Economist Technology Quarterly, 8 March 2008.

9- Linda Tischler (2005) How to Make Your Products Simpler, Fast Company, 14 December.

الفصل التاسع

التحول الفارق الثاني

من الخطط plans إلى السرد narrative

كيف نضمن اصطفاف الأتباع خلف أهداف المجتمع؟

ليس من المألوف كثيرًا أن تسمع جدة تبلغ من العمر 84 عامًا وهي تستخدم كلمات مثل: «**يحب كثير من الناس استخدام الأصباغ والترتر والزينات (المكياج)، ولكن كان الأمر كذلك في أربعينيات القرن العشرين. أما الآن، فسوف أعرض عليك تكنيكًا رائعا سوف يخلب لبك وينال إعجابك**». إلا أن الجدة «سو Sue» ليست شخصًا عاديًا يبلغ من العمر 84 عامًا. لأنه حينما يتعلق الأمر بتوضيح كيف يمكنك أن تصنع زوجًا من الأحذية الرياضية باستخدام فن «الحرق (الحفر) على الخشب wood burning» أو خلط عينات من بعض الألحان الموسيقية المختلفة على أسطوانة واحدة (أي: دمج أغنيتين في أغنية واحدة)، فلن تجد كلمات أخرى تصلح للتعبير هنا أبلغ من كلمات الجدة «سو». وعندما تشرب باستخدام ماصّة (شفّاطة) من علبة تحمل العلامة التجارية لشركة «بيبسي ماونتين ديو PepsiCo Mountain Dew»، فستدرك أن «سو» كانت جدة لطيفة ومسايرة لروح العصر. وقد وافتها المنية بعد فترة قصيرة من تسجيلها أول حلقتين مصوَّرتين على مدوَّنتها. ومع فيضان رسائل التعازي الذي غمر صفحتها الخاصة على موقع ماي سبيس MySpace، فقد تركت جرحًا غائرًا في قلوب 80.000 أو نحو ذلك من المعجبين الذين اجتذبتهم على اليوتيوب YouTube خلال مسيرتها المهنية القصيرة. وحينما تم إرسال فيلم فيديو عبر شبكة الإنترنت بعنوان «سو الراوية *Sue Teller*» عبارة عن خليط من أغنية لفرقة «بويز تو من Boys II Men» وكليبات من عروضها، استجاب الكثير من معجبيها لصرخة: صُبُّوا بعض الـ«ديو» على روح «سو»، فسكب كل واحد منهم علبة «ماونتين ديو Mountain Dew» في حدائق منازلهم للتعبير عن حبهم لها وحزنهم الشديد على وفاتها.

وفي يناير عام 2007 حينما ظهر لأول مرة تسجيلها على اليوتيوب، كان فيلم «سو الراوية» عبارة عن قصة لسيدة مجهولة في الثمانينيات من عمرها تدعو الشباب للنهوض من على الأرائك التي يتكئون عليها من أجل «خوض مغامراتهم الخاصة». وهو الشعار الذي تم إطلاقه على فيلمها. وعلى الرغم من بداياتها المتواضعة وقضيتها النبيلة، إلا أن أسلوبها كان هو الذي حوَّلها إلى ظاهرة على الإنترنت. فمع التصوير بالكاميرا والنصوص scripts المستخدمة التي تزخر بأحسن ذكريات تليفزيون للهواة، واستخدام «سو» للغة الشارع، وإحساسها المذهل بالبهجة والعناوين مثل «الجدة الراوية التي تمزج الألحان» و«اصنع ركلاتك»، كانت كل الفرص مهيأة تمامًا لتحقيق نجوميتها على شبكة الإنترنت. وقد أصبحت «سو» ظاهرة منتشرة انتشارًا فيروسيًّا: «بلينتك Blentec» الجدات(*). وحققت الشرطين اللذين سلّطنا الضوء عليهما في الفصل السابع؛ حيث إنها **كانت تستحق الحديث عنها، وكان الحديث عنها سهلًا.**

ويرجع سبب ذكري للجدة «سو» إلى أن عملها يبرز المؤشر المهم الثاني لأي شخص يسعى للاستفادة من الطاقة الناتجة عن **التعاون الجماعي الواسع النطاق** mass collaboration، وهو **السرد** narrative. وإذا كانت **البساطة** تتعلق بإنتاج الطاقة التي تدفع المجتمع قُدُمًا، حينئذٍ، فإن **السرد** هو الكمية المتجهة vector التي تساعد ذلك المجتمع على التحرك في طريق **ممهَّد ومنسجم**؛ حيث يساعد السرد المجتمع بطريقتين. أولًا، يوضِّح الدور الذي يؤديه **التعاون الجماعي الواسع النطاق** في أي عمل من الأعمال. وثانيًا، يساعد **المشاركين** فيه على تكريس كل جهودهم لصالح تقديم **القيمة**. وهنا، اسمح لي أن أتناول هذا الموضوع على النحو التالي:

هل تتذكر ابني جورج؟ كانت مشكلته تتمثل في أن «**نادي البطريق** Club Penguin» **قدَّم له** ميزة (وهي تمكينه من اختيار عالمه الخاص) هذا من ناحية، ولكن النادي ـ من ناحية أخرى ـ لم يُتِحْ له الفرصة لتقرير ما يمكنه أن يفعل بهذه الميزة (بمعنى تمكينه من أن يكتب قواعد اللعبة). ويصدق هذا الأمر نفسه على العديد من **الشركات**؛ لأن **المنتَج أو الماركة brand (وهي المظهر الكلاسيكي لأي سرد) تتعهد أو تبذل وعودًا بشيء لا يمكن للشركة الوفاء به غالبًا.** فعلى الرغم من أن الشركة أو المؤسسة لا تمل من ترديد القول بأن العاملين هم أفضل استثماراتها

(*) بلينتك: شركة أمريكية شهيرة متخصصة في صناعة أقوى وأفضل أنواع خلّاطات المنزل. ولذلك، فالمؤلف يقصد أن الجدة «سو» هي الأفضل بين الجدات مثلما أصبحت خلّاطات بلينتك هي الأفضل بين منافساتها. (المترجم).

والأصل asset الثابت والأهم من بين أصولها جميعًا، إلا أنه حينما تخيِّم **الأوقات العصيبة** يجد البعض فكرة أنهم لا يمكن الاستغناء عنهم لم تعد سارية بصورة كبيرة، وأنهم أصبحوا أصولًا متحركة ويمكن التخلص منها.

أرجو منك ملاحظة أن هذا ليس حكمًا على **القيمة** من جانبي؛ لأنني لا أهاجم إدارة قاعدة تكاليف. وإنما أحاول فقط توضيح **التناقض بين الأقوال والأفعال داخل المنظمة أو المؤسسة**. وهذا هو ما أسمِّيه «**تناقض سرد الأحداث**». ويترتب على ذلك التناقض إما الشعور بعدم الرضا أو السخرية من جانب العاملين اعتمادًا على طبيعة **السرد** الذي كانوا يعملون في ظله. ولا يشكِّل هذا خطرًا داهمًا على أي نشاط تجاري فحسب، بل يشكِّل كذلك حجر عثرة وعقبة كؤودًا تعترض طريق نجاحه بسبب النتائج العكسية التي تترتب عليه. وهو ما من شأنه إعاقة أو تعطيل أي جهد يهدف إلى إرساء دعائم **تعاون جماعي واسع النطاق. ويكمن الحل هنا في ضمان التماهي بين نموذج العمل التجاري (الربحي) business model، وبين سرده**. وفيما يلي نوضِّح كيف تبلور هذا الطرح، واستمر حتى النهاية مع الجدة «سو».

يكمن السر في أن الجدة «سو» ربما لم تكن بنفس الصورة التي كانت تبدو عليها تمامًا أمام المعجبين بها. فعند تتبُّع المواد المنشورة posts لها على اليوتيوب، **شعر عدد من المدوِّنين bloggers** ذوي الاهتمام الإعلامي بأن فيديوهات الجدة «سو» كانت معدّة بطريقة غير احترافية بالمرة. وبدا كل شيء على الرغم من عدم الاحترافية، وقلة الإتقان كما لو كان متقنًا بدرجة كبيرة نسبيًّا. وكان هذا يبدو مثل فيلم الرعب «**مشروع الساحرة بلير**»(*). أما بالنسبة لحقيقة أن العلبة الموجودة في كل مكان ماركة «ماونتين ديو» لم تكن بعيدة تمامًا عن عين أي مُتابِع لبرنامج الجدة «سو» في أي وقت من الأوقات، بالإضافة إلى اقترانه بعدد من **التناقضات** (مثل ما أُعلن في صفحتها على «ماي سبيس MySpace» من أن عمرها كان 89 عامًا في حين أظهر الفيديو الذي تم تخصيصه لتأبينها ورثائها أن عمرها عندما وافتها المنية كان 84 عامًا فقط)؛ مما جعل الناس يتساءلون بعجب واستغراب عما إذا كان يمكن أن يكون هذا مجرد «فيديو زائف» آخر (وهو أمر

(*) فيلم رعب أمريكي تم إنتاجه عام 1999، حقَّق نجاحًا كبيرًا وهو عبارة عن مشروع تخرُّج لثلاثة من الطلاب في معهد السينما ذهبوا لتصوير فيلم تسجيلي في إحدى غابات ماريلاند عن كائن خارق للطبيعة، إلا أنهم اختفوا في ظروف غامضة ثم عُثر على الفيلم بعد ذلك بعام كامل ليتعرف الناس على حقيقة ما جرى لهم. (المترجم).

مألوف الحدوث نوعًا ما في عالم التسويق الفيروسي (واسع الانتشار) على اليوتيوب). ونتيجةً للتحقيقات التي أجراها العديد من المدوِّنين، فقد استنتجوا أن فيديوهات الجدة «سو» لم تكن خاصة بمدوِّن فيديو من الهواة بل ربما كانت ـ من باب أولى ـ حلقة في سلسلة إعلانات تسويق على نطاق واسع قامت بإنتاجها شركة بيبسي Pepsi لاستخدامها في مضاعفة كثافة حملتها الإعلانية خلال إحدى مباريات كرة القدم الأمريكية المعروفة باسم «سوبر بول Super Bowl» والتي يتابعها حوالي **150** مليون مشاهد في جميع أنحاء العالم بفضل ما تتضمنه من فقرات فنية وإعلانية. وقد تزايدت خيوط المؤامرة حينما لاحظ مشاهدون متحمسون لقناة «كارنت تي في Current TV» (وهي قناة تعمل سبعة أيام في الأسبوع على مدار 24 ساعة (7/ 24) سبق ذكرها في الفصل الرابع) أنه خلال سياق الفيديو «الذي يكوِّن مزيجًا من مواد مختلفة» ظهرت العبارة: «قامت ماونتين ديو بسداد مقابل الإعلان الترويجي». ولكل الأسباب السابقة، نطرح السؤال التالي: هل يمكن أن تصبح الجدة «سو» هي النسخة الجديدة من سلسلة فيديوهات **«الفتاة الوحيدة 15 LonelyGirl»؟**

توجد ظاهرة أخرى على اليوتيوب، وماي سبيس. وهي ظهور «الفتاة الوحيدة 15» للمرة الأولى من خلال مدوَّنتها المصوَّرة في 16 يونيو (حزيران) عام 2006 عندما رأت بريي Bree ـ وهي فتاة مراهقة تبلغ من العمر 16 عامًا ـ أنه سوف يكون من الممتع أن تقوم بتسجيل مادة فيلمية عن حياتها اليومية حتى تنشرها على اليوتيوب. وقد اتخذت لنفسها اسمًا مستعارًا، هو «الفتاة الوحيدة 15»، واشترت كاميرا ويب webcam، وسرعان ما شرعت في التحدث مع نفسها بطريقة منطقية عن أحداث غير منطقية ثم أرسلتها للجميع حتى يشاهدوها. وحتى الآن، لا شيء غير عادي في ذلك؛ لأن هناك الكثير من الفتيات والفتيان الذين يعانون من الوحدة على اليوتيوب! إلا أن منشورات بريي Bree posts أصبحت محبوبة وشهيرة جدًّا. ومن هنا، فقد بدأت الأسئلة تُطرح حول حقيقة هذه الفتاة الوحيدة.

بالنظر إلى العدد الكبير من مدوِّني أفلام الفيديو video bloggers، كيف حظيت هذه المدوِّنة الصغيرة بالذات بكل هذا القدر من الحب والشهرة؟ من المرجَّح أن اسم المستخدم username الذي اختارته ربما يكون هو السبب في جذب قلة من الفتيان الذين راودهم الأمل في التواصل معها، إلا أن الفيديو الذي تنشره كان يتعين أن يكون جيدًا بما فيه الكفاية حتى يغريهم بمعاودة

مشاهدته مرةً أخرى. وقد كانت بريي Bree في الواقع مرحة وجميلة ومثيرة وذكية للغاية، وكانت تتمتع بأي صفات أخرى تحتاجها لجذب جمهور متزايد بصفة مستمرة. وكما رأينا في الفصل السابع، فإن **كون الإنسان جديرًا بالحديث عنه**، هو ما مكّن بريي من أن تجعل نفسها مرشّحة رئيسية لحالة فيروسية viral status واسعة الانتشار. كل هذا مهم ومثير، غير أنه لن يحظى بأي أهمية لدينا هنا إلى أن تكتشف أنت ذلك بنفسك، تمامًا مثلما فعلت مع «سو الراوية» فقد بدأ زوار صفحة بريي في طرح الأسئلة عن حقيقتها.

وهنا، بدأ المشاهدون المتشكّكون في أمر بريي يشمون رائحة خدعة. ويرجع هذا إلى أن الجاذبية الشديدة التي تتمتع بها منشورات بريي أثارت الشكوك في تأملات فتاة تبلغ من العمر 16 عامًا. وهو ما انعكس بدوره على الشك في مدى صدق المعلومات المتاحة عنها. وبدا أن الأمر كله لا يعدو أن يكون كتابة بارعة وذكية للغاية. وكان مات فورمسكي Matt Foremski (وهو فتى يبلغ من العمر 18 عامًا، وابن أحد محرّري مدوّنة بعنوان «سيليكون فالي ووتشر *Silicon Valley Watcher*» ـ أو مراقب وادي السيليكون ـ هو أول من أثار الشكوك حول حقيقة بريي حينما اكتشف صورًا لها مسجّلًا عليها أسماء مختلفة. وتلا ذلك عمل تحريات لحل هذا اللغز. وفي النهاية، انكشفت حقيقة «الفتاة الوحيدة 15» البالغة من العمر 16 عامًا، إلى أنها كانت تتلقى دراستها من المنزل لكونها ابنة لوالدين متدينين بصورة متزمتة، وأن اسمها الحقيقي جيسيكا روز Jessica Rose، وأنها ممثلة أمريكية مولودة في نيوزيلندا، وتبلغ من العمر 20 عامًا. ولم يكن هذا التصرف من جانبها أمرًا سيئًا بالضرورة (على الأقل، يمكن اعتبارها ممثلة تقوم بإدخال عنصر جودة على تفاعلها مع الكاميرا) أو غير مشروع (فكثيرًا ما يتم التشجيع على انتحال شخصية مختلفة عند نشر أي مواد على المنتديات العامة) إلا أن ما جعل من بريي قضية مثيرة للرأي العام لم يكن شكل المواد التي تنشرها، وإنما ما كانت تهدف إليه من وراء نشرها.

وكما زعمت صحيفة نيويورك تايمز *New York Times* في النهاية، تمثلت القضية في أن: «الفتاة الوحيدة LonelyGirl (والأصدقاء Friends) لم يكونا أكثر من مجرد مشروع اتفاق على إنتاج فيلم سينمائي».[1] وكان ذلك في الواقع هو أهون جزء في هذه الخدعة؛ إذ إنه من المقبول والمستساغ (حتى لو كان هذا مربكًا نوعًا ما) الاهتمام بفتاة تبلغ من العمر 16 عامًا.. تتحدث عن حياتها. فضلًا عن أنه من الشائع جدًّا الاستمتاع بمشاهدة مسلسل تليفزيوني

تتقمص فيه إحدى الممثلات شخصية الفتاة أو السيدة التي تجسِّد دورها، وتنفصل تمامًا عن شخصيتها الحقيقية (ولِمَ لا، فالتمثيل وظيفتها). إلا أن ما بدا أنه خطأ بالنسبة للمشاهدين الذين بلغ عددهم سبعين مليونًا أو نحو ذلك هو زيف ادعائك بأنك شخص آخر غيرك. وينتهي بك المطاف لتفتح عينيك على حقيقة أنك قد خُدعت أو أنك كنت ساذجًا جدًّا حينما تعلم أن الكتابات الساخرة التي نشرتها فتاة عمرها 16 عامًا قام بكتابتها في الحقيقة ثلاثة رجال (تصادف أن يكونوا كاتب سيناريو أصبح مخرجًا، وجراحًا هجر عمله في فترة الامتياز وأصبح منتجًا سينمائيًّا، ووكيل نيابة سابقًا عاطلًا عن العمل. وهذا هو المؤلم في الموضوع.

إذًا، تحطَّم السرد narrative. وأعني بالسرد هنا البناء القيمي الذي يساعد على توضيح تسلسل الأحداث حتى تصل إلى غايتها المرسومة، وتحديد مكانك بداخله. وفي هذه الحالة، تمثَّل السرد في قصة «الفتاة الوحيدة 15» في العبارة التالية: «إنني مدوِّنة هاوية، وسوف أحدِّثكم عن الأحداث والمناسبات التي سوف تشكِّل حياتي. وأنا أدعوكم لسماعي والتعليق على حديثي. إنني أفتح صندوق عالمي المعتاد أمامكم، وأرجو أن تجدوا فيه ما يثير اهتمامكم». ولم يكن هذا السرد معقَّدًا، كما أن سرد «الفتاة الوحيدة» لم يكن مأساة إغريقية وإنما سرد صادق وبسيط. ومن المؤكد أنه سرد مختلف عما إذا قالت: «إنني ممثلة طموح أعمل وفقًا لاتفاق غير مسموح فيه بالكشف عن هوية أطرافه مع ثلاثة منتجين سينمائيين متوسطي العمر وطموحين أيضًا، يأملون في التوصل إلى اتفاق لإنتاج فيلم». وليس هناك أي خطأ في ذلك السرد إذا كان هذا هو ما قمتُ بشرائه. ولكن في هذه الحالة، كان السرد الأول يعني أن الفيلم معروض للبيع وليس مجرد مشروع يبحث عمن ينتجه أو يتبنّاه.

كلمة السرد «Narrative» مأخوذة من الفعل اللاتيني narrare بمعنى «يسرد recount». ويتم ربطها بالصفة gnarus بمعنى «عارف knowing» (المشتقة من الجذر know «يعرف»). وبهذا المعنى، فإن السرد يخبرنا بما نحتاج لمعرفته ويوضِّح علاقتنا بمدوَّنات الفيديو video blogs هذه. ولذلك، فسرّ إحساسك بأنك قد خُدعت حينما تكتشف أن «الفتاة الوحيدة LonelyGirl» هي في الواقع ممثِّلة actress، أو أن الجدة «سو» هي الوجه الإنساني لشركة عالمية لإنتاج المشروبات الغازية (على الرغم من أن هيئة المحلَّفين لا تزال غير مقتنعة بذلك) يرجع إلى أنك قد كيفت طبيعة علاقتك بقصصهم بحيث تتطابق تمامًا مع هذا السرد. لقد قمتَ بنشر

تعليقات شعرتَ بأنها ردود على مخاوف فتاة حقيقية. ولقد صببتَ مشروبك ماركة «ماونتين ديو Mountain Dew» لأنك شعرت بأنك كنت تعبِّر عن احترامك الشديد لإحدى الجدات، وليس لإحدى الشركات! ومع انكشاف حقيقة السرد انكشفت كذلك حقيقة علاقتك بها، بما في ذلك تصرفاتك عقب هذا الاكتشاف. ولذلك، فحينما يتغير هذا السرد تغيرًا كليًا يصبح **الدور** role الذي تبنيتَه من قبل (أي: شخصيتك) غير ملائم له. لقد كنتَ تختلس النظر من خلف الكواليس إلى حياة عادية، وفجأة تكون مطالَبًا بأن تصبح فردًا من أفراد الجمهور في قصة فيلم سينمائي.

وبالنسبة للبعض، فإن الصدمة الناجمة عن اكتشاف أن السرد الذي تابعوه كان في الواقع مجرد خدعة.. هذه الصدمة كافية لجعلهم يرفضون القصة برمّتها بعد أن انطفأت رغبتهم في متابعتها، وعزموا عزمًا أكيدًا على عدم العودة إليها ألبتة. أما البعض الآخر، فقد قبلوا بهذا السرد الجديد ببساطة وكيَّفوا سلوكهم تبعًا لذلك (حيث امتنعوا عن التعليق ـ بعد انكشاف الحقيقة ـ على الحزن في حياة بريي Bree، ولكنهم ركّزوا بدلًا من ذلك على القيمة الإنتاجية لفيلم الفيديو على سبيل المثال). وقد قال أحد المدوِّنين في تعليقه على ما إذا كانت الجدة «سو» شخصية حقيقية أم لا: «من يهتم؟». ومن الواضح أنه لم يهتم أحد؛ لأن السرد في قصة الجدة «سو» لم يكن يتعلق بما إذا كانت مجرد حيلة إعلانية لإحدى الشركات أم لا. وإنما تمثَّل السرد **في أنها جدة رائعة، وجديرة بالمشاهدة.** إذًا، لم تكن القضية تتعلق بما إذا كانت سو «جدة شركة بيبسي» تهم بنفس ذلك القدر أم لا.. وإنما كانت القضية أن «سو» امرأة عجوز طاعنة في الكبر ومع ذلك تتعاطى مع ثقافة الشباب. وكان ذلك كافيًا جدًّا بالنسبة لبعض الناس. **وما أن تقبل سردًا جديدًا، فسوف يكون لديك رغبة في توجيه قدر من طاقتك لهذه القصة الجديدة.**

وهذا هو ما يفسِّر السبب في عدم اختفاء سلسلة «الفتاة الوحيدة 15» على الرغم من انكشاف أمرها. ولذلك، يبدو أن أبطال روايتنا قد حقَّقوا أمنيتهم على الرغم من افتضاح أمرهم؛ حيث أصبحت سلسلة «الفتاة الوحيدة 15» من أنجح السلاسل على الإنترنت. ومثلها مثل كل السلاسل، انبثقت عنها سلاسل فرعية مثل (كيت العصرية KateModern، التي توضِّح خصائص فن كيت Kate. وقد تم عرض هذا الفيديو لأول مرة على بيبو Bebo ـ وهو موقع تواصل اجتماعي آخر ـ في يوليو (تموز) عام 2007). وأصبحت جيسيكا روز

Jessica Rose، سفيرة للنوايا الحسنة بالأمم المتحدة. وظهرت في أحد البرامج التليفزيونية على قناة «إيه بي سي ABC». أما المسلسل التليفزيوني «**القانون والنظام** *Law and Order*»، فيصوِّر أحداث قصة مستوحاة من هذه الأحداث. ويستخدم الفنانون والمجلات هذه القصة، بل إن كارمن إليكترا Carmen Electra سخرت من هذا البرنامج التليفزيوني. ومما لا شك فيه أن هذه النتيجة طيبة جدًّا بالنسبة لبرنامج قائم على الخداع وأسلوب **تسكين المنتَج** product placement(*) (كان هذا البرنامج هو أول برنامج يستخدم أسلوب «تسكين المنتَج» في مواقع الإعلام الاجتماعي على الإنترنت، من خلال عرض أفلام فيديو إعلانيّ «العلكة (اللبان) الخالية من السكر Sours Gum Hershey's Icebreaker» و«نيوتروجينا Neutrogena» لصالح شركة هيرشي). وفي وقت كتابة هذه السطور، كان مبتكرو «الفتاة الوحيدة 15» قد ضمنوا 5 ملايين دولار أمريكي في تمويل مخاطرة رأس مال لمشروعاتهم المقبلة.

والآن، هيا بنا نعود إلى الحديث عن منظماتنا ومؤسساتنا لنخلص إلى أن **العلامة التجارية المميَّزة لإحدى المؤسسات تُعدّ حاليًّا هي التجسيد الرئيسي لسردها**؛ حيث إنها تساعد المستهلكين على اتخاذ القرار بشأن طبيعة علاقتهم بالمنظمة أو المؤسسة. فعلى سبيل المثال، شركة «**آبل** Apple» غير محصَّنة من القضايا المتعلقة بمنتجاتها (فعادةً ما يكون كل إصدار من إصداراتها مصحوبًا بمئات من مداخل المنتديات المرتبطة بمشكلات المستخدمين) إلا أنه يبدو أنها تتفادى الانتقاد الذي تتلقاه «**مايكروسوفت** Microsoft». وليس هذا جدالًا حول ما هي الشركة التي لديها منتجات أفضل أو أكثر استقرارًا (لأنني أعرف تمامًا، ومسبقًا نتيجة الدخول في أي جدال عن «آبل» مع القاعدة العريضة من المعجبين بها)، ولكنه مجرد إقرار بقوة **السرد**.

وإذا ما تمثَّل الوضع الخاص بعلامتك التجارية في أن منتجاتك تتعلق كلها جميعًا **بالابتكارية والتصميم** design بهدف تقديم خبرة مبسَّطة للمستخدم، فسوف يتسامح الكثير من الناس ويتغاضون عن العيوب البسيطة (حيث يعرف كل شخص أن الابتكار لا يكون تامًّا دائمًا) طالما كان التصميم قويًّا بصورة حقيقية. ومن ناحية أخرى، **إذا ما كانت الهندسة إلى أبعد مدى**

(*) تسكين المنتَج مصطلح يشير إلى لون مستحدَث من أساليب الدعاية والإعلان غير المباشرة من خلال تضمين الشركات الكبرى لأسماء وماركات منتجاتها في ثنايا أحداث الفيلم السينمائي بطريقة عفوية لا تلفت النظر، مثل ظهور اسم مطعم شهير أو ماركة سيارة أو مشروب... إلخ أثناء أحداث الفيلم. (المترجم).

هي كل ما لديك، فمن غير المرجَّح ألبتة أن تصل إلى أي مكان ما لم يكن منتجك ناجحًا ويعمل بنسبة 100% طوال الوقت. ولذلك، يتخذ السؤال الذي وجَّهته «مايكروسوفت» لنا جميعًا: «إلى أين تود الذهاب اليوم؟» معنى مختلفًا تمامًا حينما لا يود متصفِّح شبكتك تحميل بعض المواد إليها أو تنزيل بعض المواد منها، ويؤكِّد بكل إصرار على رغبته في تلقِّي إجابة مختلفة عن الإجابة التي **وعدت** «آبل» بها. وهي **«فكِّرْ بصورة مختلفة».**

لا يوجد سرد صحيح أو خاطئ؛ لأننا نكيِّف أفعالنا وردود أفعالنا مع أي شيء أو أي أمر يكون له صلة بنا. ولذلك، فلا جدوى من مطالبتنا بأن يكون لنا رد فعل بعينه تجاه سرد يتطلب ردَّ فعلٍ آخر مختلفًا. ولإيضاح هذه الفكرة، دعونا نعود إلى مثال «السيارة» الذي أشرنا إليه في الفصل السابق. إذا تعطلت سيارتك في الصباح، فسوف يختلف رد فعلك على حسب ما إذا كنت متجِّهًا إلى عملك أو لقضاء عطلة (في ضوء خبرتي، يمكنني القول بأنه يمكن لأحد الأمرين التاليين أن يكون مصدرًا لراحتك إما على أساس طول الرحلة أو عدد الأطفال في السيارة).

وتُعدّ هذه القاعدة الأولى **للسرد** (وهي أن **السرد** يساعدنا على تحديد مدى مشاركتنا في عملية من العمليات الاجتماعية) مجرد وجه واحد فقط من العملة؛ لأن **السرد** يفعل أكثر من ذلك بكثير. فكما رأينا في الفصل السادس، لا يبدو ـ في ظل مفهوم **التعاون الجماعي الواسع النطاق** ـ أن هناك أحدًا له السيطرة على الآخرين. وإذا لم يكن هناك أحد له السيطرة، فكيف يمكن للمؤسسة أن تضمن أن أي جهد ناتج عن **التعاون الجماعي الواسع النطاق** يقدِّم لها **قيمة** بالفعل؟ ويكون الخوف الذي يتعرض له **القائد** عندما يواجه منطق **«التعهيد الجماعي** (الجماهيري) crowdsourcing» حينئذٍ خوفًا مشروعًا. ولذلك، لا يزال حل هذه المشكلة يوجد لدى الجدة «سو Sue». حيث ثبت أن **السرد** في قصتها هو مصدر **الترابط الاجتماعي**؛ لأنها قصة من تأليف **المشاركين** بحيث تساعدهم على تحقيق **الاندماج** engagement الذي أفرزته **البساطة**. كما **تعمل بيئة السرد على مساعدة الناس على توجيه جهودهم نحو الوجهة الصحيحة.** وفيما يلي سأشرح كيف يؤثِّر **السرد** إيجابًا على بيئة العمل أو السوق.

خلال العقد الماضي، كان الباحثون يدرسون الكيفية التي لا تزال الحشرات (على الرغم من افتقارها إلى الذكاء والوعي) تستطيع بها التصرف بطريقة تبدو اجتماعية. فإذا نظرنا نظرة عابرة إلى موضوع الحشرات، يمكننا القول بأنه على حين يبدو أن لدى كل حشرة أجندتها الخاصة،

إلا أن المستعمرة ككل لا تزال تبدو متناسقة؛ حيث تبدو وهي تتحرك معًا (كأنها جنود مصطفة في عرض عسكري) على الرغم من عدم وجود **قيادة** leadership أو سلطة إشرافية. وتُعدّ الآلية التي تستخدمها لتنسيق أفعالها **بسيطة** نسبيًا من حيث الوصف.. فعن طريق ترك آثار في بيئتها، تعمل إحدى الحشرات على حفز سلوك حشرة أخرى. وهذه العملية معروفة باسم «**عمل العلامات** stigmergy».

وقد صاغ هذا المصطلحَ للمرة الأولى عالمُ الأحياء الفرنسي بيير-بول جراسيه Pierre - Paul Grassé عام 1959 للإشارة إلى ما يبدو أنه سلوك اجتماعي للنمل الأبيض termites. وبصياغته هذا المصطلح من الكلمتين اليونانيتين stigma (**علامة**) و ergon (**عمل**)، كان جراسيه يهدف إلى توضيح فكرة تصرفات العملاء الذين يتركون علامات في البيئة. وعلى حين قد يبدو هذا عملًا شاقًا، إلا أن جراسيه لم يكن كارهًا للمشروعات الكبيرة؛ حيث بدأ عام 1946 في تأليف كتابه «اتفاقية حماية الحيوان *Traité de Zoologie*» المكوَّن من 38 مجلدًا، والذي تطلّب منه قرابة 40 عامًا لإتمامه.

وفي عام 1982، قام بتأليف الكتاب الذي ينم عن حبه للنمل الأبيض وهو كتاب «دراسة النمل الأبيض *Termitologia*». ويُعدّ هذا الكتاب بمجلداته الثلاثة التي تقع فيما يزيد عن **2400** صفحة كتابًا لا غنى لك عن قراءته إذا كنت ترغب في معرفة كل شيء عن النمل الأبيض. كما يتضمن كذلك الاكتشافات المهمة في تاريخ هذا العلم؛ حيث يوضّح جراسيه كيف يقوم النمل الأبيض بوضع الفيرومونات pheromones(*) في كرات الطين التي يستخدمها لبناء أعشاشه. وتجذب عملياتُ وضع الفيرومونات هذه النملَ الأبيض الآخر الذي يقوم - بالتبعية - بوضع كراته الطينية في تجاور لصيق. وتتكرر هذه العملية (أي: في كل مرة يتصل فيها عميل بهذه العلامات، يقوم كذلك بتكييف أفعاله) إلى أن يُتمّ بناء متاريسه واستحكاماته الدفاعية بصورة تدعو إلى الدهشة والعجب. وبعيدًا عن قيامي بعمل مقارنة بين البشر والنمل الأبيض، فنحن - البشر - في الواقع غير كارهين لممارسة ولو قدر ضئيل من مبدأ «**عمل العلامات**» التي ترشد الآخرين إلى أماكننا.

(*) كيماويات تتركب من جزيئات عضوية معقدة تُستعمل لنقل الإشارة من حيوان لآخر أو حشرة لأخرى لعدة أغراض، منها الإبلاغ عن موقعها للتزاوج أو التحذير من خطر محدق أو التنبيه لوجود عداء. ويشيع استعمالها حاليًا كمبيدات للحشرات. (المترجم).

منذ عام أو نحو ذلك، أخبرتني زميلة لي بقصة ظلت عالقة بذاكرتي منذ ذلك الوقت. ومثلها مثل العديد من القصص التي نخبر بعضنا البعض بها من وحي الخيال، إلا أن زميلتي أقسمت لي بأن هذه القصة حقيقية حدثت لصديق حميم (وفي قصتها هذه، كان شقيقها) ولم يكن بمقدوري إثباتها وإقامة الدليل عليها عن طريق أي بحث حاولت إجراءه منذ ذلك الوقت. إلا أنني لا أشك في نيتها الحسنة، كما أن هذا الأمر ليست له أهمية فعلية طالما أن التفاصيل دقيقة.[2] وتدور أحداث هذه القصة على النحو التالي:

> **شرعت جامعتان كنديتان (تم حجب اسميهما لحماية خصوصية الأطراف المعنية) في برامج بناء كبرى في نفس الوقت. وحينما كان الأمر يتعلق بتخطيط وإنشاء الطرق والممرات التي تؤدي إلى المباني المختلفة داخل الجامعتين، جلس أحد رئيسي الجامعتين مع المهندسين المعماريين والمقاولين من أجل مناقشة أدق تفاصيل تصميم هذه الطرق والممرات على الوجه الأمثل. أما رئيس الجامعة الأخرى، فقد تبنّى رؤية مختلفة؛ حيث طلب من المقاولين تأجيل إنشاء الطرق والممرات لمدة عام واحد فقط. ولم يحظَ هذا التأخير بالترحاب من قِبل العمال الذين كانوا يعملون وفقًا لجدول زمني ضيِّق وصارم، إلا أنهم رضخوا لذلك الطلب على مضض.**
>
> **وبعد مرور عام، طلب رئيس الجامعة من كبير المهندسين المعماريين أن يصاحبه في جولة بالهليكوبتر مع إحضار المخططات الشاملة للموقع. وحينما وصلت الطائرة لارتفاع معين، أشار لأسفل إلى الطرق والممرات الطبيعية التي صنعها الطلاب ـ دون قصد ـ في المروج الخضراء بأقدامهم عن طريق السير المتكرِّر على نفس الحشائش. وبعد أن نظر إلى المهندسين المعماريين الذين استولت عليهم الحيرة والضجر، قال: «هذه المناطق الطينية هي المكان الذي سوف نُنشئ فيه طرقنا وممراتنا».**

ويتمثل ما يمكن أن يشهده الآن زوار هاتين الجامعتين في جامعة كندية تضم طرقًا وممرات جميلة تؤدي إلى مباني الجامعة ومرافقها المختلفة بصورة منطقية، ولكنها لم تطأها قدم من قبل، يحيط بها الكثير من الخطوط الطينية، وجامعة كندية أخرى تضم طرقًا وممرات مرصوفة ومطروقة يكثر السير عليها ومروجًا خضراء جميلة.

تشير هذه القصة إلى الفرق بين **مخطَّط** plan، وبين بيئة **سردية** narrative؛ حيث كان منطق **المخطَّط** الذي رسمه المهندس المعماري ورئيس الجامعة الأولى نهائيًا وغير قابل للتغيير، وشغلت فيه الطرق والممرات المسافات الأقصر والأكثر منطقية بين كل مبنى وآخر. وإذا أسقطنا مغزى هذه القصة على المنظمات والمؤسسات، فسنخلص إلى أنه قد تم تصميم الطرق والممرات بأقصى درجة من درجات الكفاءة. أما من حيث **القيادة**، فقد كان المهندس المعماري ورئيسا الجامعتين كلاهما خارج دائرة اللوم. ولذلك، ربما ننظر إليهم الآن لنشير إلى فشلٍ في **التخطيط**. ولكن بمساعدة الإدراك المتأخر hindsight، فإنه يمكن لأي إنسان أن يكون مخطِّطًا ماهرًا.

لقد فهم رئيس الجامعة الثانية أن **المخطَّطات** plans التي يتم فرضها على المجتمع هي وحدها التي «يبدو» أنها تتسم بالكفاءة والفعالية؛ لأنها تجعل **القائد** يشعر بأنه مسيطر، وتكافئنا بأن تغرس فينا الإحساس بقوة **القيادة** وإجراءاتها الحاسمة. إلا أن الحقيقة أكثر تعقيدًا من ذلك بكثير. **فطالما أنه لا يوجد لدينا أي طريقة للتخمين الثاني بالمستقبل، لا يمكن أبدًا لأي مخطَّط مهما يكن أن يتسم بالكفاءة والفعالية**. ومع ذلك، فإننا نعرف أن الخبراء الحقيقيين في إنشاء الطرق والممرات هم الأشخاص الذين يسيرون عليها. **ومن المرجَّح أن تساعدنا بيئة سردية مجتمعية على استيعاب هؤلاء الخبراء بصورة أكبر كثيرًا من أي مخطَّط**. وهنا، يتمثل النبأ السارّ **للقادة** في أننا نقوم بصورة طوعية تلقائية باتباع الطرق التي سارت عليها أقدام الآخرين.

ولذلك، تبدو هندسة المتاريس أو الاستحكامات الدفاعية التي يبنيها النمل الأبيض كما لو كانت فكرة سخيفة؛ إذ ألم يكن من الأفضل أن تدع النمل الأبيض يقوم بعمله الجماعي المنسجم من أن تسعى لنقل نملة واحدة في المرة لكي تبني متراسًا أو استحكامًا دفاعيًا يشبه تاج محل. ولهذا، تذكَّرْ أنه حينما يكون نملنا الأبيض مندمجًا في مجتمعه، فإننا نضمن أنه لن يخرج عن نطاق جهودنا المبذولة لتحقيق البساطة. ومن ثم، يجب علينا ألّا نقلق بشأن رغبته في المساهمة؛ لأننا لسنا بحاجة إلى أكثر من توحيد جهود أفراده. ومن هذا المنطلق، فإننا ربما نسمح كذلك بأن يأخذ مبدأ «عمل العلامات stig-mergy» مساره حتى النهاية؛ لأنه يُعدّ طريقة شديدة الكفاءة والفعالية لبناء المتاريس والاستحكامات الدفاعية.

أما البيئة **السردية**، فهي مكان تتكشف فيه القصص. ولذلك، يمكن أن تكون بيئة **السرد** مادية (كما هو الحال في مثال إنشاء الطرق والممرات في الجامعتين الكنديتين) أو خيالية (كما هو الحال في مغامرات الجدة «سو» أو حياة «بريي Bree»). ومن هنا، تعطينا البيئة السردية المساحة التي نحتاجها لاستكشاف القصة وتحديد أحداثها ووقائعها. ولذلك، آثرتُ استخدام كلمة **سرد** narrative على استخدام كلمة قصة story؛ لأننا بدأنا في الربط بصورة وثيقة بين القصص وبين الخيال، كما يتم استخدام ـ إن لم يكن إساءة استخدام ـ كلمة قصة بإفراط في السياقات الحديثة داخل قطاع الأعمال. إلا أن الأعمال والمشغولات اليدوية artefacts المهمة التي تعبِّر عن **قيمة** أو مرحلة ثقافية معينة في حياة الإنسان تساعدنا على توجيه سلوكنا من خلال الدروس التي نتعلمها منها. وخلاصة القول أن البيئات **السردية** هي الأماكن التي يتم فيها مثل هذا **التنسيق**.

ومن هذا المنطلق، يدرس علماء النفس التاريخي ـ الثقافي cultural–historical psychologists كيفية تطور الذكاء الفردي لدى الإنسان في تفاعله مع الآخرين ومع البيئة. وهم يفترضون أن **البشر يعيشون في بيئة متحوِّلة على أيدي الأفراد السابقين من بني جنسهم. وتنتقل هذه التحولات transformations من جيلٍ إلى الجيل الذي يليه من خلال الأعمال المادية أو الثقافية التي تساعدنا على تنسيق أنشطتنا بطرق اجتماعية**. ويشبه هذا بالنسبة لي مثال النمل الأبيض والفيرومونات!

يساعدنا السرد على التركيز والتوحد والاصطفاف خلف أهداف المجتمع. وهذا هو السر في أن الأطفال (والقليل من الكبار كذلك) في جميع أنحاء العالم ينجزون الأعمال **المعقَّدة** من خلال التحدث إلى أنفسهم أثناء أدائها. فعن طريق سلوكهم هذا، يطوِّرون **السرد** الذي يساعدهم على تعديل فهمهم للمشكلة التي بين أيديهم وعلى تسهيل بحثهم عن حل لها؛ حيث إنهم يضعون **فيرومونات ذهنية** على طول الطرق أو المسارات الطبيعية في عقولهم من أجل ابتكار طرق أو مسارات منطقية على منوالها تتسم بالمتانة والكفاءة والفعالية على الرغم من أنهم لا يملكون **خطة** أو مخطَّطًا للانتقال من المشكلة إلى الحل. ولكنهم بدلًا من ذلك، يبتكرون **سردًا** يساعدهم على فهم العالم من حولهم حتى يبحثوا عن الحل الأمثل. ولذلك، تُعدّ هذه القدرة على الفهم هي الآلية التي تمد المجتمعات بقدرٍ لا يمكن تصديقه من الكفاءة والفعالية. وخلاصة القول أنه في مجتمع خالٍ من التداخل والتشويش، تقوم العمليات التي يستخدمها الناس للاستعلام والتحقق باكتشاف الطريقة الأكثر كفاءة واستمرارية للانتقال من نقطة إلى أخرى.

والآن، دعُونا ننتقل بعيدًا عن عالم التسويق الفيروسي، وعالم الأحياء الأكاديمي لنرى كيف تسير هذه الأمور حتى تبلغ غايتها المنشودة في عالم المنظمات والمؤسسات. لقد ضربت **الأنظمة المفتوحة** open systems التي ناقشناها في الفصول السابقة من هذا الكتاب مثالًا رائعًا على تقديم هياكل معقَّدة ومتكيفة ومتفاعلة بدون **السيطرة والتخطيط**، وبدون حتى **الاتصالات** التي تتيحها المنظمات والمؤسسات التقليدية؛ حيث يكون كل فرد من أفراد هذا النظام منجذبًا **للمساهمة** عن طريق تبنِّي **دور** role من الأدوار في المجتمع (**معلِّم** master أو **مشكِّل** shaper أو **مشارك** participant أو **عالة** dependent أو **متمرد** rebel) كما يكون كذلك قادرًا على تكييف ذلك الدور حتى يستطيع تقديم **القيمة** التي يطالبه المجتمع بها. وقد رأينا في الفصل السابق كيف أن هذا **الانجذاب** نحو الأهداف المجتمعية لم يتحقق بفضل **الوضوح** clarity الذي يتم تعزيزه بصورة إستراتيجية، وإنما تحقَّق بفضل **البساطة** simplicity.

وتأسيسًا على ما تقدَّم، توضِّح لنا الشخصيات التي قدَّمناها في هذا الفصل (بدءًا من «الجدة سو Sue» ووصولًا إلى النمل الأبيض) أن تكييف سلوك الوكلاء والعملاء بهدف تقديم **قيمة** أمر يمكن تحقيقه بصورة أكثر كفاءة وفعالية عن طريق تسهيل إنشاء **بيئة سردية** مما إذا حاولنا تحقيق ذلك عن طريق رسم **خطط** أو إنشاء مخطَّطات plans. ولذلك، تذكَّرْ أنه سواء كان يواجهنا مخطَّط أم لا (أي: سواء كانت هناك طرق أو مسارات منطقية، ممهَّدة تمهيدًا جيدًا كي نستخدمها أم لا)، فإننا نستخدم **القرائن** clues **والعلامات** stigma التي نتحصل عليهما من الأعمال اليدوية التي تترك أثرًا ملموسًا في بيئة **السرد** (سواء المادية أو الذهنية) بحيث نكيِّف سلوكنا تبعًا لها (أي: أننا مولعون بالمسارات والطرق الطينية دائمًا).

وهذه العملية الخاصة بالتبنِّي والتكيف اللذين يحقِّقان لنا التوحد **والاصطفاف** خلف أهداف المجتمع هي العملية التي نحاول تكرارها كقادة في المنظمات والمؤسسات التقليدية من خلال فرض **الهيكل التنظيمي والسيطرة**. وفي هذا المقام، أرجو ألَّا تفهمني خطأً؛ لأن مخاوفنا ضاربة بجذورها في صميم قلوبنا. ومردّ هذا إلى أن **هناك الكثير من الأمثلة على المنظمات والمؤسسات التي تفشل لا لشيء إلا لأن العاملين أو العملاء ـ ببساطة ـ يرفضون التوحد معها والاصطفاف خلف أهدافها**. وعلى الرغم من ذلك، يجب إيضاح أن أمثلة الفشل هذه ليست محصِّلة للتخريب sabotage من جانب **الموارد** البشرية صعبة المِراس غير المرنة أو نتيجة للفشل في **التخطيط**. وخلاصة القول أن **حالات الفشل سالفة الذكر هي ببساطة أعراض لتناقضات**

السرد. ولذلك، فدائمًا ما يؤدي التشخيص الخاطئ لأسباب المرض إلى أن يتم وضع العلاج الخاطئ في الموضع الصحيح للداء.

إذًا، ما هي طريقة عمل التوحد والاصطفاف خلف أهداف المجتمع في منظماتنا ومؤسساتنا؟ إننا حينما نتحدث عن اصطفاف الموارد خلف المجتمع لتقديم قيمة أو تحقيق الأهداف المرسومة، فإننا نتطلع إلى إيجاد طريق يتسم بالكفاءة قدر الإمكان حتى تسلكه المنظمة أو المؤسسة. وفي هذه الحالة، تعني الكفاءةُ القدرةَ على إنجاز مهمة task ما بأعلى مستوى قياسي مقابل أدنى تكلفة وفي أقصر وقت. ومن أجل تحقيق هذه الكفاءة، فإننا نبني الخطط ونرسم المخطَّطات.

> **ويتم رسم المخطَّطات بطريقة تمثِّل سلسلة منطقية من الخطوات التي سوف تأخذنا من «نقطة» (المكان الذي نوجد به الآن) إلى «نقطة أخرى» (هدفنا الإستراتيجي). وهي تضمن أن يعرف كل شخصٍ ما هو دوره، وكيف يتلاءم وينسجم هذا الدور بداخل صورة أكبر. وهذه طريقة طويلة، ومملة جدًّا لوصف عملية نعرفها ونألفها جميعًا؛ حيث تمضي على النحو التالي تقريبًا: يرمي هدفنا الإستراتيجي إلى تحقيق نمو بنسبة 10%، والطريقة التي سوف توصِّلنا إلى ذلك النمو هي تقديم منتجات مبتكرة، ويتمثل دورك كبائع في أن تتحصل لنا على أفضل الصفقات الممكنة حتى يمكننا الاستثمار في تطوير هذه المنتجات. وهذا مخطَّط شديد الوضوح. وهنا، يتمثل دورك كقائد في مراقبة تنفيذ هذا المخطَّط مع القيام على الدوام بالتقليل لأدنى قدر ممكن من الاستثناءات المكلِّفة والتعظيم لأكبر قدر ممكن من التحسينات التشغيلية. ويظل هذا النوع من هندسة المتاريس والاستحكامات الدفاعية للنمل الأبيض جيدًا طالما كان ذا جدوى وفائدة.**

تتمثل المشكلة هنا في أن القادة يُمضون معظم أوقاتهم في محاولة دؤوب لإدارة النتائج المترتبة على جذب الفيرومون؛ لأننا نرى أن الأتباع صعبو المِراس، ويكتمون شكواهم. ونحن نداهن ونخدع أنفسنا؛ لأننا نعلم أن هذا التذمر والضيق هما الثمن الذي نحصل عليه أو الضريبة التي ندفعها في مقابل إدارتنا لهم، ونحن نحاول أن ننجح في هذا العمل. وحقيقة الأمر أن البشر يتسمون بالكفاءة سواء من حيث فهم بيئتهم الدائمة التغير أو التجاوب معها.

وعند هذا الحد، أدعوك إلى التفكير في الفرق بين المخطَّطات أو الخطط وبين البيئات السردية على ضوء السيناريو التالي. وأنا متأكد من أن هذا السيناريو قد حدث لك عندما كنت تسير في

شارع مزدحم، وفجأة تشعر ببعض الارتباك البسيط الذي يعتري كثيرًا من الناس حينما يقابلك شخص قادم من الاتجاه المعاكس ولا يكون بإمكان أحدكما تحديد أين يتجه الآخر يسارًا أم يمينًا. وهذا هو ما أسمِّيه بالارتباك في **التخطيط**.

وفي المرة القادمة التي يحدث فيها ذلك لك، لاحظْ كيف بدأ الأمر حينما قطعتَ ـ للحظة قصيرة ـ مسيرتك كي تحدِّق في الشخص الآخر، مدركًا بصورة مفاجئة وجوده على مسار تصادمي مع طريقك. وعند هذه المرحلة، فكَّرتَ في الخطوات التي سوف تتخذها (بالتمام والكمال) لتجنب الاصطدام به. كذلك، فقد كانت تلك النظرة الخاطفة التي تبادلتها معه تعني أنه شكَّل مجرى أحداث ذلك السيناريو المتناهي القِصَر؛ حيث شجَّع افتقاركما المشترك للخيال أو توافر خيارين إستراتيجيين فقط لا غير على قيامكما بقليل من الخطوات الخاطئة. وهذا هو ما يحدث حينما تقوم ببناء **خطة** أو رسم مخطَّط.

إن بمقدورك رسم مخطَّط كامل كي يوجِّه حركتك من بداية شارعك إلى المتجر الذي ترغب في الذهاب إليه. وفي الواقع، حينما نبحث عن شيء بعينه في الأماكن التي لا نعرفها، فإننا نُصاب بمثل هذا الارتباك لا أكثر ولا أقل. ويتكرر الأمر نفسه حينما نسير ورؤوسنا لأعلى، محاولين اتباع مخطَّطنا، فإنه من المرجَّح بصورة كبيرة أن نلفت نظر شخصٍ آخر ونتلخبط. ولذلك، **تولِّد المخطَّطات لخبطات واللخبطات لا تتسم بالكفاءة أبدًا!** والمخطَّط كما هو مستخدم في المنظمات والمؤسسات لضمان **اصطفاف** العاملين خلف أهدافها يشبه ذلك تمامًا؛ حيث إنك تقوم بوصف كل خطوة على حدة.

إلا أنه في معظم الحالات، حينما نذهب للتسوق نقصر مخطَّطاتنا على ما يسمِّيه الآخرون «**هدف القائد** the commander's intent». ويحدِّد هذا التعبير طريقة تفكير ضباط الجيش التي تذهب إلى أن أية إستراتيجية تتوقف عن أن تكون ذات جدوى وفائدة في اللحظة التي نصل فيها إلى ميدان المعركة نظرًا لأنه لا يمكن التنبؤ بأغلب ما سوف يحدث هناك بعد ذلك. وعليه، فإنه من الأفضل أن تشرح **هدف المهمة** mission، وأن تدع الجنود يقومون بالباقي.

ولنَعُدْ الآن إلى رحلتك مع التسوق. إنها ليست **خطة** (**سوف أمشي ثلاث خطوات لليسار وأربعًا لليمين**) وليست **هدفًا** goal (**أحتاج إلى أن أكون بالمتجر**) ينقلك بكفاءة من «**نقطة**» إلى «أخرى». وإنما المنوط به تحقيق ذلك هو **السرد الثري**.. إنه الحاجة إلى الحصول على تلك الهدية لتقديمها لابنتك في عيد ميلادها لأنك تعلم أنها سوف تكسو وجهها بابتسامة عريضة مشرقة

بما يكفي لإنارة الطريق الذي يمكن أن يسلكه مكوك فضاء من موطئ قدميها إلى «القمر». وها أنت تتخيل أسابيع من الانتظار والتوقع كابدتْها ابنتُك لحين حلول يوم حفلة عيد ميلادها ثم تتحقق في النهاية كل توقعاتها وأمنياتها. كما يضمن هذا السرد لك أن تنطلق في طريقك على امتداد «الشارع الرئيسي» متجنبًا الارتباك واللخبطة وأنت تعدِّل سلوكك بحيث يتلاءم مع «**هدف القائد**» (بافتراض أنه يمكن بسهولة لابنتك ـ على نحوٍ مماثل لابنتي ـ أن تؤدي دور القائد في أسرتك). ولذلك، **تعمل البيئات السردية التي نعيش فيها على تسهيل تحقيقنا للأهداف، وليس الخطط التي نقوم بوضعها.**

وعليه، **لا يتمثل دور القائد في وضع الخطط، بل يتمثل من باب أولى في مساعدة المؤسسة على بناء سردها الخاص عن طريق تغذية البيئة السردية.** وربما يبدو أن هذا الطرح أكثر غموضًا وإرباكًا إلا أنه أكثر كفاءة وفعالية في مجمله. وتتعلق تغذية **البيئة السردية** (أي: كون **القائد** رئيسًا بمقدوره جعل الطرق الطينية تشير إلى الطريق الصحيح) بمساعدة المنظمة أو المؤسسة على اكتساب النغمة التي تميِّز جميع ألحانها أو بمعنى آخر الطابع الذي يميِّز منتجاتها.

ويتجسد طابع المنظمة أو المؤسسة في نوع القصة التي تحكيها. ولذلك، فالسؤال هنا: هل قصة قسمك أو وظيفتك أو مؤسستك هي قصة نزاع وتناحر أم قصة تغيير وتعاون؟ هل هي قصة بقاء أم قصة نمو؟ إن تغذية الطابع ترغم **القائد** على فهم اللحظات الحاسمة في حياة المنظمة أو المؤسسة، وعلى تأطير هذه اللحظات بطريقة تُبرز أهميتها وتميُّزها. وهنا نتساءل ما هي اللحظات الحاسمة في حياة مجتمعك؟ وما هي النغمة المميِّزة لشركتك أو مؤسستك؟ بطبيعة الحال، فإن الاجتماعات والمواعيد النهائية deadlines توفِّر الإيقاع rhythm الذي يميِّز أي منظمة أو مؤسسة أو شركة. ولكن، دعنا نفكِّر في هذا الأمر بصورة أكثر شمولًا من حيث **السرد**. ولنطرح السؤال التالي: **ما هي اللحظات التي يجب تسليط الضوء عليها في حياة مجتمعك؟**

إن تغذية طابع مميَّز مسألة تتعلق بغرس الإحساس بالمكان وتعميقه في المجتمع، كما تتعلق بربط **المهام** الصغيرة التي تشكِّل حياة أي مؤسسة بالإيقاع العام للمجتمع. ويعني القيام بهذا العثور على **الكلمات المفتاحية** key words التي تعطي طابعًا مميِّزًا للقصة. وهنا، لا بد أن نكون على حذر؛ لأن هذا لا يتعلق بقيام **القائد** بتلفيق أو فبركة بعض الأخبار في ثنايا شيء أكبر أو بالسعي إلى كتابة قصة خيالية. ولذلك، تذكَّرْ أن **دور القائد يقتصر على تغذية البيئة السردية**

وإنعاشها. وعليه، بدلًا من كتابة الكلمات، فإن هذا يتعلق بالمساعدة على استخدام الكلمات المفتاحية التي يقوم المجتمع بإرسالها وتناقُلها.

ولهذا، يُعدّ موقع التواصل الاجتماعي أو التغريد «**تويتر** Twitter» مثالًا جيدًا يُضرب للقدرة على إبراز أهمية **الكلمات المفتاحية والمزاج** mood اللذين يساعدان **البيئة السردية** ويرفدانها. وقد ابتكرت موقعَ «تويتر» شركةُ «أوبفيوس Obvious» (وهي شركة مقرها سان فرانسيسكو) في عام 2006، وأصبح أحد أسرع تطبيقات شبكات التواصل الاجتماعي نموًّا. وموقع «**تويتر**» عبارة عن خدمة تساعد أعضاءه على التواصل المستمر عن طريق تبادل إجابات قصيرة شائعة عن سؤال واحد بسيط: «ماذا تفعل؟». وفي «تويتر»، يقوم الأعضاء باستخدام **140** حرفًا character كحدٍّ أقصى أو أقل من ذلك من أجل التواصل مع الآخرين حتى يتبادلوا آخر المستجدات فيما بينهم. ولذلك، فهم يقومون بتحديث حالتهم update status طوال اليوم عما إذا كانوا «قد وصلوا إلى أعمالهم» أو «يجاهدون لتجهيز أطفالهم لتناول الإفطار» أو حتى «يحاولون حل مشكلة فنية عويصة في أجهزة الحاسوب الخاصة بهم». وأيًّا ما كان الأمر، فإن حالتهم على «تويتر» تساعدهم على بناء الروابط بين أفراد مجتمع متفاوت ومتباين.

والآن، انقل هذه الفكرة إلى مكان العمل وسوف يكون لديك موقع التواصل الاجتماعي «**يامر** Yammer». فبدلًا من الاعتماد على خادم server يمكن الدخول عليه من جانب أي مستخدم، يهدف «**يامر**» إلى تقديم نفس الوظيفة التي أثبتت شهرتها الكبيرة على «**تويتر**»، ولكن هذه المرة على خادم المشروع enterprise server. ومن حيث المبدأ، يربط «**يامر**» بين أي مجموعة من الأشخاص يتشاركون في عنوان بريد إلكتروني متشابه معًا. وعلى الرغم من حصول «**يامر**» على جائزة موقع «تك كرانش TechCrunch 50»، إلا أن هناك سببين وراء الافتراض بأن «**يامر**» لن يكون «**تويتر**» أبدًا.

يتمثل السبب الأول في أن «**يامر**» لا يتقيد بحد أقصى **140** حرفًا مثل «**تويتر**». وربما تظن أن هذا الأمر يمثِّل ميزة لـ«يامر» على «تويتر» غير أنه ليس كذلك؛ لأن تقييد الحد الأقصى بـ**140** حرفًا فقط هو تطبيق «تويتر» القاتل. ولكن يجب طرح الموضوع من زاوية مختلفة وهي أن لدى كل شخص في المنظمات والمؤسسات بريده الإلكتروني الخاص، وبإمكانه استخدامه لتحديث أي بيانات تخصه. إلا أن حد الـ**140** حرفًا يجبرك على تقديم الأهم على المهم. ولذلك، حينما

تواجهك **نزعة لفت الأنظار** attention trend، يساعدك حاجز الـ**140** حرفًا على فصل **السرد** عن **الضوضاء** (الثرثرة). وتتمثل الحقيقة هنا في أنه يتعين على أي شخص يُجري حديثًا مع غيره أن يفصل الإشارة signal عن الضوضاء noise.

ويتمثل السبب الثاني في **النزعة الديمقراطية** democratic trend؛ لأن أغلبنا يرغب في أن يكون بمقدوره تحديث حالته status بمعلومات موجَّهة لأشخاص بعينهم بما يضمن عدم الاطلاع عليها من جانب أي أشخاص آخرين خلافهم في النظام البيئي المحيط بالمنظمة أو المؤسسة. ومن المؤكَّد أن «**يامر**» تطبيق جيد، غير أنه ليس تطبيقًا لبناء **السرد**.

وفي هذا المقام، أود أن أذكِّرك بشخصية جيمبو Jimbo التي تحدثتُ عنها في الفصل السابق؛ حيث كانت قدرته الأساسية تتمثل في إحداث التوازن بين الكلمات المؤثرة في المجتمع. وتتجلى هذه القدرة في الربط بين الكلمات المختلفة التي يستخدمها **المشاركون** participants وبين الطابع المميِّز للمؤسسة ككل. وهو أمر ضروري لتوليد تيار متدفق يمكنه توجيه الأفراد من خلال **السرد** السائد في المنظمة أو المؤسسة.

ومن ثم، فما الذي يبدو عليه كل هذا من حيث الممارسة والتطبيق العملي؟ أولًا، يتعين على **القائد** مساعدة المجتمع على تحديد نغمته الخاصة أو طابعه المميِّز. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التركيز على ثلاثة أسئلة رئيسية، هي: **من نكون**؟ (أي: من أنت ومن أنا، ومن أين نأتي، وما الذي نمثِّله ونرمز إليه؟) **وإلى أين نحن ذاهبون**؟ (أي: لماذا أنت وأنا هنا، وما الذي نهدف للحصول عليه من وراء علاقتنا؟) **ولماذا نحن ذاهبون إلى هناك**؟ (أي: ما الذي يمكنك ويمكنني عمله معًا بحيث لا يستطيع أي شخص آخر بمفرده عمله بصورة أكثر كفاءة وفعالية؟)

وما أن تصبح هذه الأسئلة طلسمًا يبحث عمَّن يفك رموزه في المنظمة أو المؤسسة أو الشركة، فسوف يصبح **دور القائد هو ربط اللحظات الحاسمة في هذه الكيانات بالكلمات المفتاحية في السرد الكلي**. ولذلك، فكِّرْ في دورك في المؤسسة باعتبارها قصة كوميدية. فما هي المشاهد الرئيسية؟ وما هي الأحداث التي تستخدمها لتسليط الضوء على المؤسسة؟ تذكَّرْ أن **مصدر سلطتك هو المجتمع، وأن أفراد المجتمع يمنحونك الشرعية**. ومن ثم، فإن استخدام تلك السلطة لتسليط الضوء على أقوالهم وأفعالهم من أجل جعل المجتمع أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافه هو الغاية من تسليط هذه الأضواء. وما أن تؤسِّس الأطر والمشاهد التي

تهمك الآن تكون قد أسَّست **بيئة سردية**. ويتجلى ما يقدِّمه لك منصبك في قدرتك على توصيل الكلمات المهمة والمؤثرة في تشكيل تلك البيئة إلى مجتمع أوسع. ولذلك، **فالقائد هو الناطق الحقيقي بلسان المؤسسة وليس مؤسِّسها.**

لدينا الآن فرصة سانحة **للاندماج** في المجتمع من خلال **البساطة** وتحقيق **الاصطفاف** خلف أهدافه من خلال **السرد**، ولكن كيف نضمن أن يتم تسليط الضوء على جهودنا؟ وكيف نضمن أن يكون على كل شخص مسؤوليات وله صلاحيات من شأنها إنجاح جهود المنظمة أو المؤسسة؟ لأن **المسؤوليات والصلاحيات هما أساس الأداء المتميِّز في إنجاز العمليات** أو ما يُطلق عليه «**التميز في التنفيذ** operational excellence». وعليه، فكيف تعمل هذه المسؤوليات والصلاحيات في المنظمات والمؤسسات المفتوحة؟.. عند هذا الحد، اسمح لي أن أصطحبك في رحلة قصيرة عبر الفضاء لاكتشاف ذلك..

المختصر المفيد

يتمثل حجر الأساس لأي جهد تنظيمي ـ بعد **الاحتواء والإدماج** في المجتمع ـ في **الاصطفاف** خلف أهداف المنظمة أو المؤسسة. ولذلك، يتعين على **القادة** الإجابة عن سؤالين مهمين للغاية:

الأول، كيف أضمن أن أفراد المجتمع يفهمون ماهية وحدود مشاركتهم في العملية الاجتماعية (أي: كيف يسهمون بصورة مثلى فيها)؟ والثاني، كيف أتأكد من بقاء هؤلاء الأفراد **مصطفّين** خلف إنجاز **المهمة**؟.

يمكن الإجابة عن هذين السؤالين بصورة طبيعية عن طريق وضع **خطة**. إلا أن **الخطط سوف تصبح على الدوام قديمة في مواجهة التغيير**. ولذلك، فمن الأفضل وجود مجتمع يكون بمقدوره فهم البيئة المحيطة المتطورة والتجاوب مع التغيرات بصورة ملائمة. ويمكن تحقيق هذا من خلال **البيئات السردية** التي تمكّننا من الاستكشاف الحر للخيارات المتاحة، وفي الوقت ذاته من الاحتفاظ بفكرة سليمة عن **المهمة** الكلية.

وخلاصة القول أن دور **القائد** يتمثل في تسهيل **السرد** الذي من شأنه مساعدة **المشاركين والمجتمع** على تحديد هُويتهما، وما يطمحان إليه، وكيف يسعيان إلى تحقيق ذلك.

هوامش المؤلف

1- Virginia Heffernan and Tom Zeller (2006) The Lonely Girl That Really Wasn't, New York Times, 13 September.

2- John Medina, Brain Rules.



الفصل العاشر

التحول الفارق الثالث

من الأدوار roles إلى المهام tasks

غرس الشعور بالمسؤولية والحاسبة

يبدو أنه ليس هناك شيء يمكنه الحد من افتتاننا الشديد باستكشاف أسرار الحياة خارج الأرض extra-terrestrial life[*]، وبحثنا المحموم عنها، واقتفاء آثارها. وبعيدًا عن إبهار الخيال العلمي science fiction، فقد دخل المجالُ الذي سرعان ما أصبح يُعرف اختصارًا باسم «سيتي **SETI**» (البحث عن حياة (كائنات) ذكية خارج الأرض Search for Extra-Terrestrial Intelligence) إلى الساحة الرئيسية للعلم الذي ترعاه الحكومة بنفسها وتنفق عليه أموالًا طائلة. ويتسم المنهج الذي يشكِّل الأساس لكثير من ضوابط هذا البحث **بالبساطة.** ويرجع هذا إلى أنه بدلًا من التحديق بلا وعي أو دراية في السماء، يقوم الباحثون بالاستماع إلى أي إشارات راديوكونية محتملة (إنني لا أعني هنا نوعًا من أنواع ترددات موجة «إف إم FM» الغريبة القادمة من خارج الأرض) هابطة من الفضاء الخارجي. وعلى الرغم من أن كتابي هذا يدور حول **التعاون الجماعي الواسع النطاق** mass collaboration، إلا أنه ليس أكثر إثارة من الحديث عن كائنات ذكية تعيش خارج كوكب الأرض. ولذلك، اسمح لي أن أدعوك إلى **المشاركة هنا أيضًا.**

سأقص عليك قصة هذا البحث من بدايتها حتى تعرف كيف تشارك فيه بنفسك. في مايو 1999، قام يو. سي. بيركيلي UC Berkeley بتدشين مشروع جديد ـ هو مشروع المشاركة من

(*) مصطلح يشير إلى الحياة الغريبة التي نشأت وتكوّنت خارج الأرض، وليس الحياة التي سافرت من الأرض إلى أي مكان آخر في الفضاء الفسيح. ولذلك، فلا صلة بين هذا المصطلح وبين رحلات الإنسان إلى القمر والكواكب نهائيًا. (المترجم).

المنزل «سيتي آت هوم **SETI@home**» ـ تقوم بتمويله «الجمعية الكوكبية Planetary Society»، وولاية كاليفورنيا، وشركة «بارامونت بيكتشرز Paramount Pictures» للإنتاج السينمائي وهو أمر متوقع بالنظر إلى الاكتشاف المحتمل. وتتسم الطريقة التي يعمل بها هذا المشروع بالبساطة. فكل ما عليك القيام به لكي تصبح جزءًا من هذا البحث هو تنزيل download برنامج «SETI@home» حتى تصبح مشتركًا فيه. وعلى حسب كلام ليمان Layman: (إن الأشخاص الوحيدين الذين أألفهم هم الذين أخشاهم). ولذلك، فكل ما يفعله هذا البرنامج هو استخدام الطاقة الموجَّهة لوحدة المعالجة processing unit في حاسوبك خلال فترات عدم استخدامك له. وكلما زاد عدد المشاركين في هذا المشروع، أصبحت الطاقة المتاحة لتحليل الإشارات القادمة من الفضاء الخارجي أقرب للوفاء باحتياجات البحث عن كائنات ذكية محتملة تعيش خارج كوكب الأرض.

وسرعان ما أصبح هذا المشروع ذائع الصيت. فبحلول عام 2008، تضافر ما يربو على **5** ملايين جهاز حاسوب معًا لتكوين **شبكة** network تربط بينها في **226** دولة، وتسهم بما يعادل أكثر من مليونَيْ سنة من زمن المعالجة processing time.[1] وإذا كان كل ذلك يبدو لا عقلانيًا بدرجة كبيرة بالنسبة لك، فانتظر حتى أخبرك بأن هذه الملايين من أجهزة الحاسوب المتصلة ببعضها البعض قد اكتشفتْ بالفعل شيئًا مثيرًا للاهتمام؛ حيث استطاعت التقاط إشارة صوتية أطلق عليها علماء الفلك في «سيتي SETI» الاسم الكودي «SHGb02+14a» (بحيث يكون غير قابل للتقليد. وهي طريقة يتبعها العلماء باستخدام أسماء سهلة الحفظ والتذكر). وحتى إذا قال دان ويرثمير Dan Werthimer ـ كبير علماء الفلك في SETI@home ـ: «إننا لا نقوم بالقفز لأعلى ولأسفل، ولكننا مستمرون في مراقبة ذلك». ويخلص ديفيد آندرسون David Anderson ـ مدير SETI@home ـ إلى: «أنه من غير المرجَّح أن تكون هذه الإشارات حقيقية، إلا أننا سوف نقوم بكل تأكيد بإعادة مراقبتها».[2] ولذلك، فلا يزال هذا التطور مثيرًا ومهمًا في آنٍ واحد. وربما تذهب إلى أن سماع إشارة واحدة غير معتادة يبدو أمرًا لا يستحق كل هذا العناء الكبير، إلا أنه حتى بدون هذه الإشارات، فإن مشروع SETI@home لا يزال يهمنا.

ويتمثل سبب اهتمامنا بهذا المشروع في الآتي: أن SETI@home مثال واضح على كيفية تغيير **النزعة التخصصية** expertise trend لإحدى القوى الرئيسية المحركة **للقيادة** تغييرًا جذريًا.

فلم تَعُدْ رؤوس الأموال الفكرية والاجتماعية متوزِّعة الآن (أي: خارج حدود الشركة) فحسب، بل لم يَعُدْ لدى «SETI@home» كذلك أي سيطرة على **موردها** الرئيسي؛ ألا وهو السعة التخزينية الحاسوبية. وقد كانت الفوائد والمزايا التي يجلبها هذا المورد أمرًا لم يكن أحد يستطيع تخيله منذ سنوات قليلة مضت. ففي حقيقة الأمر، في وقت كانت تقوم فيه كبرى الشركات الأمريكية واليابانية باستثمار ملايين الدولارات في محاولة بناء أكبر حاسوب مركزي فائق «سوبر كمبيوتر supercomputer» في العالم، كان SETI@home يقوم بتوجيه الضربة القاضية إليها جميعًا بفضل قدرته على أداء العمليات operations بسرعة تعادل حوالي ضعف سرعة أسرع حواسيب هذه الشركات مجتمعة. ولا يقتصر تطبيق مفهوم توزيع رؤوس الأموال على الكائنات الغريبة aliens فقط. وإنما يمتد ليشمل مجالات بحثية أخرى، مثل بحوث مرض السرطان.

وبالنسبة **للقادة**، فإن نتائج تلك النماذج عميقةُ الأثر؛ لأننا ننظر إلى الحاجة إلى **الاندماج في المجتمع**، **والاصطفاف** خلف أهدافه على اعتبار أنها ماسّة ومصيرية ولا بديل عنها لأي منظمة أو مؤسسة. كما نعرف كذلك أن **المسؤوليات** والصلاحيات تبني جهود **الإبداع المشترك** أو تهدمها. وفي مثل هذا النموذج الموزَّع، أين توجد المسؤوليات والصلاحيات؟ وكيف تضمن أن تتحمل جميع الأطراف المعنية مسؤولياتها؟

وقد تساءل **المشارك** الذي التقط حاسوبه **الإشارة الصوتية** «SHGb02+14a» عن ردّ فعل صاحب العمل إذا علم بأن جهاز حاسوب في شركته يتم استخدامه لتحقيق أغراض البحث عن الحياة خارج الأرض: «ربما يتعين عليّ أن أوضِّح ـ بصورة أكبر ـ المدى الزمني الذي كنتُ أستخدم الحاسوب فيه لتحقيق تلك الأغراض».[3] وربما تذهب إلى أنه عن طريق توزيع المسؤوليات، فإنه يتم تشارُكها. وعلى أي حال، فإن حاسوبك الخاص لا يعدو أن يكون واحدًا فقط من بين الحواسيب الكثيرة التي تتكون منها **الشبكة**، فضلًا عن أن أفعاله كانت مقصورة على تنزيل download مجرد أيقونة icon تظهر على شاشة التوقف (حافظ الشاشة) screensaver. وبالتالي، يقل حجم المسؤولية الشخصية الملقاة على عاتقه نحو المشروع إلى أدنى درجة ممكنة. ولك أن تتخيل الآن ماذا ستفعل إذا قام SETI@home باستخدامك أنت شخصيًا بالإضافة إلى استخدام حاسوبك الخاص؛ مما يجعل تلك المسؤولية حادّة نوعًا ما. حسنًا، إذًا، لم يعد يتعين علينا حتى تخيُّل ذلك؛ لأنه يحدث الآن بالفعل.

أسفل البهو الرئيسي تمامًا من مقر SETI@home، يوجد مختبر آندرو ويستفال Andrew Westphal ـ عالِم الكواكب ـ حيث كان يعمل على اكتشاف غبار فضائي في محاولة للعثور على جزيئات من نوع بعينه لا يمكن لأجهزة الحاسوب اكتشافه حتى على الرغم من أن العين المدرَّبة يمكنها العثور عليه. وكانت مشكلته عويصة بكل ما في الكلمة من معنى؛ حيث كان ويستفال مضطرًّا لأن يُمعن النظر في ملايين الصور إذا كان يرغب في تحقيق تقدُّم حقيقي في بحثه. ولكن كيف تتحصل على المزيد من العيون للتدقيق في ملايين الصور لمؤازرة ما تقوم به عيناك؟[4]

ولكنه لم يكن الشخص الوحيد الذي يطرح مثل هذا السؤال. ويرجع هذا إلى أن عمل خرائط مفصَّلة للمريخ مهمة شاقة، إلا أن اكتشاف علامات تدل على وجود فوهات براكين يُعتبر ـ من بين أمور أخرى ـ مفتاحًا لعمل خرائط زمنية تؤدي إلى فهم أفضل لهذا الكوكب. ولكن، يُضاف إلى كل هذه المشكلات أن مشكلة ويستفال كان لها مردود مباشر على علماء المريخ بالإدارة الوطنية للطيران والفضاء «ناسا» NASA عندما واجهتهم مشكلة عمل خرائط مفصَّلة لفوهات البراكين من خلال ملايين الصور ومجرد عينين اثنتين فقط؟

وتمثَّل ما اكتشفته وكالة «ناسا» و ويستفال في أنه يمكنهما استخدام نفس الحيلة التي استخدمها مشروع «SETI@home»؛ إذ يمكنهما تجنيدك وتجنيدي. وعلى الرغم من أنهما كانا يدركان أن بعض المهام العلمية تتطلب تخصصًا وخبرة عميقة، إلا أن هناك مهام أخرى لا تتطلب أساسًا أكثر من قوة ملاحظة الأشياء مع قدر ضئيل من التدريب وقدر أكبر من المعرفة المشتركة أو معرفة الحس العام common sense. ويندرج تحديد فوهات البراكين على المريخ، واكتشاف جزيئات الغبار الفضائي ضمن تلك الفئة الأخيرة. ولمزيد من المعلومات عن هذا الموضوع، أدخل كلمة «**clickworkers**» في أي محرِّك بحث على الإنترنت.

بدايةً من نوفمبر عام 2000 إلى سبتمبر عام 2001، قامت وكالة «ناسا» بإجراء تجربة كي تعرف ما إذا كان يمكن لمشاركين متطوعين (clickworkers) يعملون على حواسيبهم في المنازل لمدة دقائق معدودات يوميًا أن يقوموا بتنفيذ مهمة عمل خرائط لفوهات البراكين. وهي مهمة كانت حكرًا على طلاب الدراسات العليا في العادة. ولذلك، استطاع برنامج «clickworkers» تقديم سلسلة من الصور التي قام البرنامج بمطالبة المشاركين فيه بتحديد وقياس قُطر فوهات البراكين في المريخ. وأصبح مشروعا «SETI@home» و«clickworkers» مصدر إلهام لموقع

«ستارداست آت هوم Stardust@home» الذي يقدِّم من خلاله **المتطوعون** قدراتهم الذهنية وليس طاقة حاسوبية للتعرف على الجزيئات. فجاءت النتائج مذهلة.

وقد أثمرت هذه الجهود ما أصبح معروفًا باسم «**علم المواطنين أو المجتمع** Citizen Science»(*). وهي نتائج خارج دائرة توقعات أي شخص. ففي الشهور الستة الأولى من بدء تشغيل هذا المشروع، أصبح ما يربو على **85,000** شخص **مشاركين متطوعين** «clickworkers» أجروا معًا ما يربو على **1,9** مليون **مشاركة** entry. والسؤال هنا: هل كانت لكل هذه المشاركات فائدة تُذكر؟ وهل كان المشاركون المتطوعون على نفس الدرجة من مهارة الخبراء؟ وبعد أن درسنا قوة **النزعة التخصصية** expertise trend وتأثيرها، يمكننا أن نخمِّن الإجابة؛ حيث تُظهر البيانات الواردة من وكالة «**ناسا**» أن جهود المتطوعين كانت غير بعيدة كل البعد مقارنةً بجهود الخبراء المدرَّبين. وبطبيعة الحال، هناك تجارب علمية تتطلب قدرًا عظيمًا من المعرفة والتدريب ليس بمقدور أي متطوع هاوٍ امتلاكه. إلا أن «ناسا» قامت بكفاءة واقتدار بتعهيد outsourcing ما كان يُعدّ عملًا خبيرًا إلى غرف معيشتنا. وبالتالي، فقد كرّست وقت الخبراء الثمين للتركيز على أمور أخرى أهم. وهذا أمر ثبت نجاحه، وجدواه![5]

والآن، هيا بنا نفكِّر في قضية **المسؤولية والمحاسبة** accountability مرةً أخرى. ولكن في هذه المرة، ليس حاسوبك وحده هو المهم، بل كذلك **إخلاصك للعمل**. ففي المنظمات والمؤسسات، نستخدم **الأدوار** roles لتحديد مجموعة من **المسؤوليات** والصلاحيات. ولذلك، **يُعدّ الدور في أبسط تعريفاته عبارة عن مجموعة من المدخلات inputs (مثل المعارف والمهارات والخبرات) وحجم المشاركة أو الإنتاجية throughputs (أي: العمل الخاص بتحويل شيء ما من طور إلى طور آخر باستخدام أحد المدخلات) والمخرجات outputs (أي: النتائج أو المنتجات النهائية)**. وبالتالي، يمكننا استخدام منهج مشابه مع **المشاركين المتطوعين** بكل أمان. وبعد أن عرفنا هذه المتغيرات الثلاثة، يمكننا تصوُّر مجموعة من التوقعات حول **المشاركين المتطوعين**

(*) مصطلح يعني السماح بمشاركة عامة الناس من غير المتخصصين في البحوث العلمية من منطلق أن المدارس والإعلام والمؤسسات الثقافية والجمهور العام يمكنهم أن يلعبوا أدوارًا متنوعة ومهمة، تتراوح بين المشاركة في بحوث علمية متقدمة، وبين نشر الفوائد التعليمية والثقافية للمشروعات التي تستخدمها. (المترجم).

وبناء **المسؤوليات** اللازمة لضمان التشغيل السلس لكل مفاصل المنظمة أو المؤسسة في إطار هذه **الأدوار**. وبهذا المعنى، **يصبح الدور عبارة عن مجموعة من التوقعات.**

إلا أن مفهوم **الدور** باعتباره مستودعًا أو وعاءً أو قالبًا **للمسؤولية والمحاسبة** لم يَعُدْ كافيًا ألبتة؛ لأننا بحاجة كذلك إلى **ضمان أن تعمل الأدوار على دفع الرغبة في تحمُّل المسؤولية.** ولكن، على أي حال، لا يوجد في دور **المشارك** المتطوع clickworker ما يُشير إلى احتمالية قيامه به لأي سبب خلاف رغبته الطوعية الخالصة في تحمُّل مسؤوليات ذلك الدور بغض النظر عن أي صلاحيات أو مزايا مادية أو خوف من المساءلة والمحاسبة. وعليه، فعلى حين قد يكون بالإمكان تطوير توصيف دور **المشارك** المتطوع، إلا أن **المطلب الأهم يتمثل في إعطائه دورًا يدرك أنه يشبع حاجته إلى المشاركة الفعالة حتى يرغب في القيام به.**

إننا بحاجة إلى اكتشاف الوتر الحسّاس الذي يحرِّك شعور الفرد **بالمسؤولية**، كما أننا بحاجة إلى إيجاد طريقة مناسبة لإعادة تأليف القصة الدارجة المتداولة على نطاق واسع والخاصة بقاطع حجارة البناء وهو يعلن بفخر أنه لم يكن يقوم بمجرد تقطيع الحجارة، ولكن ببناء تحفة معمارية نادرة. ولذلك، فمن المرجَّح أن تكون القصة مختلفة هذه المرة. وحتى نستجلي حقيقة الأمر، دعُونا نتوقف قليلًا مع هذه القصة ونعود بالذاكرة إلى أوروبا في القرن الخامس عشر في العصور الوسطى.

يُحكى في الأساطير أنه كان هناك طفل اسمه **جاك** Jacques تعلم تقطيع الحجارة منذ نعومة أظافره، وهجر في النهاية منزله في سن الخامسة عشرة كي يعمل في هذه الحرفة. ثم نجده مرةً أخرى بعد أن صار عمره 36 عامًا. ولكن في هذه المرة، أصبح معروفًا بلقب **المعلِّم** جاك في موقع لبناء معبد حيث كان يرأس طوائف قاطعي الحجارة والنجّارين والبنّائين. وتُعدّ أسطورة المعلِّم جاك (الثرية بنوع من المكائد والدسائس التي تجعل رواية «كود دافينشي *The Da Vinci Code*»[*] تشحب من الحسد) قصة رائعة حقًّا من حيث حكيها إلا أنها ليست ذات أهمية كبيرة

(*) رواية من تأليف الكاتب الأمريكي دان براون Dan Brown صدرت عام 2003، ثم أصبحت فيلمًا روائيًا يحمل نفس العنوان عام 2006. وقد أثار هذا الفيلم جدلًا كبيرًا بسبب تقديمه لبعض التفسيرات المثيرة حول تاريخ المسيحية. (المترجم).

لنا هنا. أما الأمر المهم هنا، فيتمثل في أن **أسطورة المعلِّم جاك** أدت إلى تطوير مجتمع **(رابطة عمالية** compagnonnage) يمكنه أن يعلِّمنا الكثير عن **المسؤوليات**.

كانت حركة «**الرابطة العمالية**» هي نواة نظام النقابات الأوروبية European guild system التي كان أصحاب الحِرف يحتشدون فيها لتكوين **اتحادات** associations لتبادل المعارف والمهارات والخبرات وصيانة مصالح أعضائها. ولكي يصبح العامل معلِّمًا في حرفة من الحِرف، وبالتالي يصبح قادرًا على الانضمام إلى النقابة، فقد كان هذا يتطلب تدريبًا مهنيًّا apprenticeship يمر بمراحل عديدة. ولاجتياز هذه المراحل، فإن المعلِّم الطموح كان يتحول إلى رحّالة يجوب كل أنحاء أوروبا بحثًا عن المعرفة والمشروعات اللازمة لتنمية مهاراته وتعميق خبراته. وفي النهاية، سوف يبلغ هذا التدريب غايته عندما يصنع تحفة فنية من الروائع (أي: أحسن نموذج ممكن لإبراز **قيمة عمله**) يتم الحكم عليها من قِبل **معلِّمين** masters معتمَدين لتحديد ما إذا كان التلميذ المتدرِّب قد أصبح مؤهَّلًا للالتحاق بسلك المعلِّمين مثلهم من عدمه.

وليس من قبيل المصادفة أن أستخدم مصطلح «**المعلِّمين**» لوصف الأشخاص الذين يجعلون مجتمعات اليوم تؤدي عملها نظرًا لأنه من السهل تبيُّن أوجه الشبه بينهم، وبين أسلافهم في العصور الوسطى. ولذلك، تُعدّ حقيقة أن **المجتمعات المفتوحة تعتمد على السمعة reputation والقدرة capability والحِرفية العالية craftsmanship باعتبارها دستورًا لنموذج تم تطويره منذ تلك القرون الماضية وما زالت الأجيال المتلاحقة تتوارثه**. وعلى نحوٍ مشابه كثيرًا للمجتمعات التي قمتُ بدراستها لأجل تأليف هذا الكتاب، فإن هذه النقابات الأوروبية تشجِّع على تجمّع الناس معًا بهدف تشارُك المعرفة وتعليم الآخرين والتعاون والمشاركة. ومن الجدير بالملاحظة كذلك أن كلمة «**compagnon**» (التي كانت تحدِّد مراحل التدريب المهني للرحّالة) لها جذورها في الكلمة اللاتينية الشهيرة «**companio**» وهي كلمة تعني «**تشارُك رغيف الخبز مع صديق**». وكانت تتم استضافة الرحّالة من قِبل رفاقهم في السفر من التجار الذين كانوا ينقلون إليهم مهاراتهم وخبراتهم. ولم تكن الرحلة مجرد انتقال من مكان إلى آخر لتنمية المعارف والمهارات والخبرات، ولكنها كانت عبارة عن **طقوس مرور** rite of passage من معبر القبول لبدء مرحلة جديدة بارزة في دورة حياة هؤلاء المتدرِّبين. والسؤال الذي ربما يطرح نفسه هنا: ما فائدة كل هذا أو علاقته **بالأدوار** roles **وبقيادتك؟**

يتمثل ما يقدِّمه لنا مثال «**الرابطة العمالية**» في أن نفهم **الأدوار** على أنها أكثر من **مجرد** وعاء أو قالب مطلوب للاضطلاع **بالمسؤوليات**؛ حيث إن دور الرحّالة كان يرسم ملامح حياته كإنسان، كما كانت له جوانب رمزية كان الأفراد يستخدمونها لتحديد **هُويتهم** وكيفية اختيارهم لأنماط حياتهم. ولذلك، **لم يكن الدور مجرد مجموعة من المتطلبات التنظيمية. وإنما كان مصدرًا قويًّا لتحديد الهُوية الشخصية.**

وفي واقع الأمر، تحتوي **الأدوار** على نوعين مختلفين من القوالب. يتمثل **الأول في مجموعة** من **التوقعات والمسؤوليات** التي يضعها المجتمع على الفرد بغرض تحقيق نتيجة معينة. ويتشابه هذا القالب كثيرًا مع ما في أذهاننا عندما نستخدم **الأدوار** لتحديد **المسؤوليات** في أي منظمة أو مؤسسة. فعن طريق تحديد الدور، نحدِّد مجموعة من **السلوكيات** التي نتوقع من القائم بالدور أن يُظهرها ويُمارسها. ويتمثل القالب **الثاني** في الدور الذي نرى أنفسنا نقوم به **في سياق اجتماعي محكوم** بظروف بيئية وثقافية معينة. وبعيدًا عن تحديده وذكره، فإن ذلك الدور يتطور من خلال عملية تفاعلية (تبدأ في الطفولة) تتراوح بين الاستجابة والتكيف مع ظروف البيئة المحيطة. ولذلك، **يساعدنا ذلك الدور على تطوير صورتنا (الذاتية) لأنفسنا.**

والآن، فكِّرْ معي في هذا الأمر من منظور مشروع **مشاركة المتطوعين من المنزل في البحث** عن حياة (كائنات) ذكية خارج الأرض «SETI@home» عندما يطرح عليك الأسئلة التالية: ما هو دورك حينما يتم اختيارك للانضمام إلى فريق البحث؟ هل **أنت** مهندس engineer؟ هل أنت رائد pioneer؟ هل **أنت** مهووس بالحاسوب computer geek أو مغامر حالم؟ يمكن القول بصراحة تامة: إن الاختيار متروك لك؛ لأن **مسؤولية** تنزيل download جزء من برنامج software ليست سوى آلية وخطوة أولى على الطريق الصحيح لأن تصبح ما بدأت تسعى إلى أن تكونه.

ومن ثم، فهناك جانبان نحتاج إلى التركيز عليهما لفهم كيفية تقبُّل **الأتباع** للمسؤوليات. يتم تعريف الأول على أنه سلسلة من **المهام** tasks التي يحتاج المجتمع لإنجازها حتى يُحافظ على استمراريته. أما الآخر، فيتم تعريفه على أنه سلسلة من **التوقعات** لدى الأفراد حول طبيعة **مساهمتهم**. وحتى يتقبل الأفراد **مسؤولياتهم** بالكامل، فإنهم يبحثون عن القواسم المشتركة بين التوقعات التنظيمية للمؤسسة (المهام والأعراف والسلوكيات المطلوبة) وبين صورتهم الذاتية

أو كينونتهم (أي: المكانة التي يريدون تبوُّؤَها في الشركة). وهذا هو موطن الداء وبيت القصيد في العلاقة بين الفرد والمنظمة.

في كتاب بعنوان «**تآكل الشخصية** *The Corrosion of Character*» يحكي لنا عالم الاجتماع ريتشارد سينيت Richard Sennett قصة أحد المخابز في بوسطن Boston: **إن عمل الخباز صعب؛ لأن الأفران الساخنة تُلهب جلده على حين أن مضرب العجين الثقيل يمزّق عضلاته، وتدمر ورديات العمل الليلية الطويلة حياته العائلية. وفي نهاية المطاف، تدمر ساعات العمل الطويلة والبيئة القاسية صحته. وعليه، فإنك ربما ترى أن هذه البيئة بحاجة ماسة أكثر من غيرها إلى ميكنتها automation.**

وحينما قامت مجموعة من الأشخاص بشراء هذا المخبز اليوناني القديم، سرعان ما قاموا بتركيب الآلات. وعن طريق لمس زرّ من أزرار هذه الآلات، استطاع الخباز ضبط البرنامج الذي يقوم بتشغيل الفرن لإنتاج أي نوع من أنواع المخبوزات. فأصبح بالإمكان إنتاج المخبوزات الإيطالية والفرنسية، وكافة الأنواع الأخرى من تقاليع المخبوزات الغربية. ولم يكن إنتاج المخبوزات ـ من كل صنف وشكل ولون ـ التي يريدها أي زبون بحاجة إلى أكثر من مجرد الضغط على المجموعة الصحيحة من الأزرار الموجودة بالحاسوب المركزي. ولذلك، لم يعد هناك مجال للحديث عن الحرارة اللافحة والروائح الخانقة الكريهة والعمل الشاق في أوساط الخبازين في بوسطن. فضلًا عن أن إتاحة فرص إنتاج أشكال وأنواع مختلفة عديدة من المخبوزات لإرضاء كافة الأذواق حظيت بترحيب الزبائن. وهل يشتهي المرء أكثر من ذلك؟

لقد تمت ميكنة المخبز بالفعل، فهل انتهت المشكلة عند هذا الحد؟ الإجابة عن هذا السؤال بسيطة: فمرةً أخرى، اشتاق الخبازون إلى إنتاج الخبز بأيديهم! وهنا، يُبدي سينيت ملاحظاته حول ما أصاب الخبازين من خبرات نفسية وعملية سلبية بسبب الحيرة والارتباك في وضعهم الجديد. لقد حنّوا إلى أن يكونوا خبازين يعملون بأيديهم مرةً أخرى، لا مجرد مشغِّلين للماكينات. وهو يحكي لنا قصة خبّاز يقول إنه حينما يعود لمنزله ليلًا، كان يقوم بالفعل بإعداد بعض المخبوزات بيديه كي يستعيد الشعور بتحقيق الذات والكبرياء اللذين كان يحسهما تجاه العمل الذي كان يقوم به في الأيام الخوالي.

وقد استطاعت الماكينات حاليًا التعتيم على هُوية الخبازين بعد أن كانوا يومًا ما يشعرون بالكبرياء لأنهم مسؤولون عن عملهم؛ حيث تم استبعادهم من هذا العمل نفسه، وأصبحوا لا يشعرون إلا بالغربة والعجز عن لفت الأنظار إليهم. وعلى الرغم من أن الميكنة automation ربما تكون قد ساعدت على جعل عملهم محتملًا، إلا أنها جعلت حياتهم غير محتملة ولا تُطاق. وعلى حين كانت المؤسسة توضِّح وتضمن المسؤوليات، إلا أن اختفاء الشركة companio (بمعناها الحرفي في حالتهم؛ أي أنهم لم يعودوا يتشاركون رغيف الخبز) جعلهم غير قادرين على النظر إلى أنفسهم على أنهم مسؤولون؛ حيث لم تعد الواجبات التي يُطلب منهم حاليًا أداؤها كجزء من أدوارهم تؤازر صورتهم الذاتية (هُويتهم)، وتُبرز خصوصيتها. ودائمًا ما يؤدي هذا التنافر بين الدور والصورة الذاتية إلى نشوب الخلاف والنزاع؛ لأن دورهم كمشغِّلين للمخابز ـ وليس كخبازين ـ أدى إلى جعلهم مشوَّشين وغير قادرين على الالتزام الكامل بأيٍّ من الدورين. وعليه، فإنهم لم يعودوا يعرفون السلوكيات التي يتعين عليهم تبنِّيها أو المسؤوليات التي يتعين عليهم تحمُّلها.

ليست هذه مجرد قصة عن تأثير الميكنة على صناعة الخبز، ولكنها جرس إنذار لعالم متلاطم من نزعاتنا المحبَطة. وهنا، فإن النزعة الديموغرافية demographic trend تعني أن الصورة الذاتية آخذة في أن تصبح أكثر أهمية من ذي قبل؛ حيث إن هناك جيلًا بأكمله لم يَعُدْ يُبَلْوِر هُويته عن طريق المنظمات والمؤسسات. أما النزعة التخصصية expertise trend، فإنها تزيد من صعوبة قدرة هذه المؤسسات على تحديد دور متوافق ومنسجم لأتباعها حينما تكون المسؤوليات متعددة ومتوزِّعة في كافة أنحاء الشبكة. أما نزعة لفت الأنظار attention trend، فإنها آخذة في جعل المؤسسات أقل صلة ببناء الأعراف والأدوار الاجتماعية؛ لأن أدوات بناء الهُوية، المتاحة للجميع تزداد بطريقة أُسية exponential. أما النزعة الديمقراطية democratic trend، فإنها تزيد من صعوبة تبنِّي القادة تصورًا أساسيًا في تعريف الدور والصورة الذاتية وترسيم حدودهما.

ونظرًا لأن الأجيال تتعلم تحديد وتعريف نفسها عن طريق نطاق من الأنشطة ـ قابل للتوسع دومًا ـ خارج بيئات العمل والمؤسسات، فسوف يتطلب بناءُ المسؤولية عن جهد

إبداعي مشترك مجموعةً جديدة من الأدوات. وكي نستخدم اللغة التي استعرضناها في الفصل السابق، فسنجد أن **تبسيط** عمل الخبازين قد خلّف ثغرة عميقة في سياج التوافق والانسجام اللازمين لنجاح أي عمل؛ مما قلّل من قدرتهم على تبنّي مسؤولياتهم.

ويُعدّ هذا التناقض بين **الدور** الذي يُطلب منا أداؤه، والدور الذي نسعى للقيام به مصدرًا للعديد من الاختلالات الوظيفية الاجتماعية التي بدأنا نشهدها في العمل حاليًا بصورة واضحة ومزعجة في آنٍ واحد. فحينما نكون في **شركة** مترابطة يبذل أفرادها جهودًا متبادلة صادقة لتقوية **أعراف** الجماعة، فإننا لا نجعل هذه الجماعة أقوى فحسب بل نجعل المجتمع كلّه أقوى كذلك. **أما حينما تصبح هُوياتنا الشخصية منفصلة عن هُوياتنا الجماعية، فإننا نجد أنفسنا في حالة من الكدر وعدم الرضا dissatisfaction الدائمين**. ولذلك، يُعدّ التناقض الظاهري الواضح بين العمل والحياة، ورفض جيل جديد لما يعتبره **هياكل تنظيمية هرمية** hierarchies لا معنى لها ولا طائل من ورائها، شاهدًا حقيقيًا على ضراوة ذلك التناقض وخطورته. ومن ثم، كيف يمكننا ترسيخ شعور **بالمسؤولية** و**المحاسبة** في بيئةٍ كهذه؟ لا تتمثل الحقيقة المُرة هنا في أننا نعجز عن تحقيق ذلك فحسب، وإنما تتمثل ـ وهذا هو الأهم ـ في أننا يجب ألّا نُقدِم على فعل ذلك.

وحينما نُقْدِم على غرس بذور الشعور **بالمسؤولية** في وجدان الآخرين، فإننا نحاول ـ بصورة أو أخرى ـ التأثير على سلوكهم عن طريق التأثير غير القويم على البيئة التي يعملون فيها. ونظرًا لإقرارنا بذلك، فإن **الدور التنظيمي** organizational role ـ في حد ذاته ـ يقوم بتحديد **المسؤولية** فقط. ولكننا نتطلع إلى تطبيق **الأعراف الاجتماعية** باعتبارها وسيلة لجعل الناس يرغبون في تحمُّلها وتنفيذها. ويحدث هذا حينما نستخدم شعار **«مؤسستنا سوف تنقذ العالم»** وهي الفلسفة التي تعرّضنا لها من قبل في غير موضع من هذا الكتاب.

إننا نفترض أن الناس سوف يثابرون ويصبرون على أي شيء إذا ما استشفّوا معنى وقيمة من وراء **اصطفافهم** لتحقيق **هدف** أكبر. ولذلك، نحاول جعل قاطعي الحجارة لدينا يعتقدون بأنهم يبنون تحفًا معمارية. ومن الناحية العملية، فإن هذا يعني أننا نسعى إلى التأثير غير القويم على كلٍّ من البيئة الثقافية (من خلال الحوافز والمكافآت «الثواب» والجزاءات «العقاب») وكذلك الأفراد أنفسهم (من خلال تقييم الأداء والمناقشات الخاصة بالتطوير) بُغية الوصول

إلى حالة نأمل فيها أنهم سيُقرّون بأهمية **المسؤوليات** لتحقيق هدفهم في الحياة. ويمثّل هذا الكثير من الجهد الضائع؛ لأنه من غير المرجّح أن تُنتج أفعالنا وحدها مشاركةً ورضا كافييْن للقضاء على تناقضات **الدور** الكامنة في **نزعاتنا**.

في ضوء ما سبق، تتمثل الإستراتيجية الأكثر إفادة **للقادة** في الإقرار بأن **المهام** tasks نفسها، وليس **الدور** role هي التي بحاجة في الواقع إلى أن يتم تنفيذها. ففي مثال **لينوكس** Linux أو **ويكيبيديا** Wikipedia، هناك مهام كثيرة بحاجة إلى الإنجاز على الرغم من أنها مهام لا تشكّل بالضرورة جزءًا من دور شخص بعينه؛ حيث يتم إنجاز هذه المهام نظرًا لأن الأفراد الذين يقومون بتقديم أنفسهم من خلال وجود المجتمع سوف يفعلون أي شيء لجعله قويًا بغض النظر عما إذا كانوا مسؤولين أم لا عن هذه المهام من خلال دورهم؛ لأنه إذا لم يتم إنجاز المهمة، فهذا يعني أن المجتمع قد توقّف عن العمل ولم تعد له قيمة.

والآن، فكِّرْ في مشروع تشارك فيه أو تشهده حينما يتم الجمع بين أعضاء فريق المشروع معًا ـ عادةً من أجل العمل في **مهمة** خارج دائرة العمل اليومي المعتاد بالمؤسسة ـ فإن هؤلاء الأعضاء يتعاونون معًا بطريقة تندر رؤيتها. ويبدو هذا وكأن فريق المشروع لديه طاقة ذاتية تدفعه قُدُمًا. ونستنتج من ذلك أن الناس يتعاونون ويتشاركون في أداء **المهام** على طول الخط بغض النظر عما إذا كانت هذه المهام تشكّل جزءًا من توصيف **الدور** المنوط بهم أم لا. ولا يرجع هذا إلى ظهور بدعة مستحدثة بصورة أو أخرى في المشروعات ولا إلى ظهور أسلوب معياري بعينه تتبعه الجماعة لطمس حقيقة الطبيعة المتدنية لمهمة بعينها، ولكنه يرجع ببساطة إلى أن العملية المعتادة عُكست. وبدلًا من الحرص على تنفيذ دور يتلاءم مع الأدوار الأخرى داخل صورة أكبر، فإنه يكون لدى فِرَق المشروعات **الملتزمة** هدفُهم الأساسي؛ ألا وهو التعاطي مع الصورة الأكبر. واسمح لي أن أوضّح لك هذا الأمر بطريقة أخرى.

عادةً ما يتركز اهتمام أي **قائد** بصورة تقليدية على **المسؤوليات** التنظيمية التي تركِّز على متطلبات **الدور**. ومن الناحية العملية، فإن هذا يعني أننا نبني الأدوار التي تمثّل في مجملها المسؤوليات الكافية لتحقيق الهدف. وعليه، فإننا نسعى إلى جعل العاملين يتحملون هذه المسؤوليات بكل ما يملكون من طاقة مع توليفة من الأنشطة التعزيزية والوقائية والتصحيحية. ولقد أفادنا الاعتماد على متطلبات الدور المصحوبة بالهندسة الاجتماعية social engineering إفادة

طيبة؛ لأنه مكَّننا من جعل ثقافة المسؤولية تتدفق عبر النظام المؤسسي بل إنه حتى ـ مع القادة المهرة ـ أدى إلى إطلاق **الجهد الاختياري** (الاستنسابي) discretionary من قِبل بعض العاملين.

على الرغم من أن هذا الكتاب يدور حول عالم **المشاركة الجماعية الواسعة النطاق** mass participation التي أفرزتها **النزعات الأربع** التي تؤدي إلى «**موت القيادة**»، إلا أن هذه النزعات لم تعد تسمح بأن تكون **الأدوار** هي الدوافع الأساسية لتحمُّل **المسؤولية**. ولذلك، يحتاج **القادة** في عالم ما بعد هذه النزعات الأربع إلى التركيز على مسؤوليات المجتمع (**أي: الشركة وليس المؤسسة**) لضمان إنجاز **المهمة**. ومن الناحية العملية، فإن هذا يعني العمل مع المجتمع لتحديد المهام اللازمة لتحقيق النجاح ومساعدة الأفراد على إنجاز هذه المهام بما يتفق مع صورتهم الذاتية.

وبطبيعة الحال، فإنه يمكنك أن تجادل بأن هناك مجموعة من **المهام** تكون عشوائية بصورة لا تُطاق. كما يمكنك أن تذهب إلى أن هذا الأمر مجزّأ للغاية على نحو يحول دون التوافق المنشود مع متطلبات توفير جهود إبداعية معقدة. وحتى إذا تجاهلنا الحقيقة التي مؤداها أنه حتى في أحسن المؤسسات لا يُمضي العامل العادي سوى قرابة 11 دقيقة في نشاط بعينه قبل أن يتوقف عن العمل،[6] إلا أن هذا يحدث بالفعل. ولكننا بحاجة إلى أن نتذكر أن مفهوم **المسؤولية** مهم حاليًا كدافع ليس غير؛ لأننا **لا نملك سوى القليل لضمان أن متطلباتنا ستتحقق حينما يتعارض الدور الاجتماعي مع الدور المؤسسي**.

في عالم يقوم فيه الدور الاجتماعي بدفع الجهد الإبداعي (أي: في عالم يرغب من يعيشون في ظله في أن يكونوا **مسؤولين عن نجاح الشركة**)، فإن الحاجة إلى دفع **المسؤوليات** تصبح ذات أهمية أقل. ولا يعني هذا أننا نقول إن **الأدوار** سوف تختفي؛ لأن هذا غير مرجَّح، ولكنه يعني أن سيطرتها على الجهد الإبداعي سوف تكون أقل. بل إنه حتى في البيئات الصناعية المعقدة سوف نكون بحاجة إلى إدراك أن **الأدوار التي نقوم بتطويرها تكون ضرورية لنا ـ فقط ـ لتنظيم عملية الإبداع، ولن تكون (ونادرًا ـ وهذا محل خلاف ـ ما كانت) هي الدافع أو القوة المحركة لثقافة تحمّل المسؤولية**.

ومن ثم، فإنه لا يتعين على **القادة** أن يسعوا جاهدين لإحداث توافق أو تصالح لحل مشكلة تناقض الأدوار بين الدور التنظيمي في المؤسسة، وبين الصورة الذاتية للفرد. ولكن ما يتعين

على القائد أن يفعله هو **تسهيل** تحقيق التوافق و**الانسجام** coherence عن طريق السماح لأفراد المجتمع بتبنِّي ذلك المنطق لأنفسهم. وفي الوقت ذاته، تعميق الإحساس باحتياجات المجتمع. ولعلَّ الطريقة المثلى لتحقيق هذا تتمثل في التركيز على التعريف والتحديد الواضحيْن للمهام.

وعند هذه المرحلة من النقاش، فلا بد أننا قد ضَمِنّا بالفعل تحقيق **إدماج أي فرد في المجتمع** من ناحية، و**اصطفافه** خلف أهدافه من ناحية أخرى؛ حيث أصبح لدينا **البساطة** simplicity و**السرد** narrative اللذان نحتاج إليهما لتحويل النمط المؤسسي في أي شركة. ولذلك، تُعدّ **المهام** هي الأحداث المهمة التي تحرِّك **السرد** قُدُمًا. وبطبيعة الحال، فليس هناك أي داعٍ لإنكار حاجة المنظمة أو المؤسسة إلى **الأدوار**؛ لأنها - في نهاية المطاف - تمثِّل الأسس والدعائم التي ترتكز عليها المؤسسة. إلا أنه **لن يكون بالإمكان تعزيز الأدوار الاجتماعية للأفراد الذين يفتقدون صورتهم الذاتية التي لا تتحقق إلا من خلال المهام**. وعليه، فإن هناك حاجة حقيقية وماسّة إلى إحداث تغيير في مفردات التأكيد والتشديد التي يستخدمها أي **قائد** في حواره مع **أتباعه**.

وحينما يتم - بصورة جيدة - تحديد **المهام** الضرورية في مواعيدها المقرَّرة، فإنها تشكِّل المفردات المستخدمة في **سرد** الشركة. ومن ذا الذي لن تكون لديه رغبة في التحديق في جزيئات الغبار إذا ما كانت لديه دائمًا رغبة في أن يكون مستكشفًا للفضاء؟ ومن ذا الذي لن تكون لديه رغبة في تقطيع الحجارة حينما يكون مكرَّسًا لبناء تحفة معمارية، وما هو الهدف من تبديد طاقة قاطع الحجارة عن طريق تذكيره - بمناسبة وبدون مناسبة - بأنه يقوم ببناء تحفة معمارية على حين أن ما يحتاج إليه بالفعل هو مساعدته على القيام بأحسن نحت ممكن لهذه الحجارة لجعل مساهمته على أفضل طريقة ممكنة؟

وهنا، تتمثل الحقيقة في أنه من أجل أن يقوم **الأتباع** (العاملون) بتحقيق **صورتهم الذاتية**، فإنهم سوف يختارون إنجاز **المهام** التي تحافظ على استمرارية المجتمع وقوته. وسوف يكون بعضٌ من هذه المهام هو ما نود تسميته **بمهام المسؤولية والمحاسبة** accountability tasks (أي: التوجه إلى التحقيق الفوري لأهداف المؤسسة) على حين قد يتم بصورة مثلى توصيف مهام أخرى بأنها **مهام الصيانة** maintenance tasks (أي: مهام تسهم في تحقيق مهام المسؤولية).

ومن الواضح أنه عند النظر إلى المؤسسات بمعزلٍ عن تحول فارق أو نقلة نوعية في توجُّهنا العقلي، فإن هذا النوع من الإستراتيجيات يبدو معقدًا أو عشوائيًّا إلى حدٍّ ما. فهل هذا يعني

أنه ينبغي أن يكون لدينا ـ بشكل أو آخر ـ مزاد لتحديد نوعية **المهمة**، ومن يقوم بها أو ـ وهو الأسوأ ـ أن نسمح **للأتباع** باختيار وتنفيذ مخاطرة ترك **المهام** دون إنجازها؟ في الواقع، لا تختلف الممارسة عما يحدث حاليًا إلا فيما عدا أنه يتم الآن الإقرار بها ومناقشتها، لسببين: الأول، أنه لا يوجد شيء حاليًا ـ حتى في أكثر البيئات قسرية وإجبارًا ـ يوقف الفرد عن اختيار كمية الطاقة التي سوف يستثمرها في أداء مهمة ما. وهذا أضعف الإيمان (وهو بدوره ما سوف يكون له تأثير مباشر على جودة إنجاز هذه المهمة).

أما السبب الثاني ـ وربما الأهم ـ فيتمثل في أنه على الرغم من أن القوالب والأنماط الحالية **للأدوار** سوف تستمر، إلا أن التركيز الصريح على **المهمة** سوف يشجِّع **الأتباع** على إبراز المهام (التي من المرجَّح أن تكون **مهام الصيانة**) والتي لا تتوافق مع **الصورة الذاتية** لأي شخص. وفي هذه المرحلة، أصبح واضحًا أن كل شخص يتطلع إلى المساهمة في الجهد المجتمعي سوف يكون بحاجة إلى تركيز اهتمامه على إنجاز هذه المهام. ولذلك، ففي حقيقة الأمر، ينبغي على البنية التحتية المجتمعية للخِراف والدجاج أن تقطع طريقًا طويلًا لبث الطمأنينة في قلب أي شخص قلق من احتمال سحب بعض المهام منه.

وهنا، من المهم أن نفهم أنه في عصر **التعاون الجماعي الواسع النطاق** mass collaboration يقضي **القائد** أفضل أوقاته في مساعدة الأفراد على إيجاد فرص سانحة لتعزيز **صورتهم الذاتية**. وفي الوقت ذاته، منع **الأدوار** المؤسسية من استنزاف قواهم وتحطيم أعصابهم. وتتمثل الحقيقة هنا في أنه لا يوجد إنسان يحب عمله حبًا حقيقيًا سوف يرفض تحمُّل **المسؤوليات** الضرورية للوفاء **بالتزامه** نحو نجاح **الشركة**، واستمراريتها، وقوّتها. ووفقًا للطابع الفرنسي الحقيقي المميِّز، **فإن الحب هو الملاذ الذي نلجأ إليه بعد ذلك كي نُنهي رحلتنا في أوقات المِحن والشدائد.**

المختصر المفيد

إننا نستخدم نوعين من **الأدوار** لتحديد ما نحن **مسؤولون** عنه. **الأول**: الأدوار التي ترسمها المؤسسة لتحقيق هدفها، **والثاني**: الأدوار التي يرسمها الأفراد لأنفسهم لإشباع حاجة في حياتهم. ونتيجة للنزعات الأربع التي تؤدي إلى «**موت القيادة**»، فإن كلًّا من **الدور التنظيمي** في المؤسسة الذي نحتاج إلى تنفيذه **والدور الاجتماعي** الذي يرغب الأفراد في أدائه (أي: مصدر **الاحتواء والاندماج** في المجتمع) يصبحان متناقضيْن.

وحتى يتسم **القادة** بالكفاءة والفعالية، فإنهم سوف يكونون بحاجة إلى مساعدة **المشاركين** participants على ربط **المهام** التي يرغبون في أدائها **بصورتهم الذاتية** وليس تبنِّي أدوار أكثر **تعقيدًا**. وعلى الرغم من أن المؤسسات سوف تظل بحاجة إلى تعريف الأدوار وترسيم حدودها بكل دقة وحياد من أجل تقسيم عملية **الإبداع** إلى كتلتين: اقتصادية وقابلة للإدارة، فسوف يكون **القادة** بحاجة إلى استخدام عملية حوارية لمساعدة **المشاركين** على تعزيز صورتهم الذاتية من خلال إنجاز هذه المهام الضرورية.

هوامش المؤلف

1- SETI@home website, Current Total Statistics page, 13 January 2008.

2- Eugenie Samuel Reich (2004) Mysterious signals from light years away, New Scientist, 1 September.

3- Eugenie Samuel Reich (2004) Mysterious signals from light years away, New Scientist, 1 September.

4- Amir Alexander (2008) From SETI@home to Hominid Fossils: Citizen Cyber-science Reshapes Research Landscape, SETI@home, 15 January.

5- http://clickworkers.arc.nasa.gov/ documents/crater-marking.pdf.

6- The Department of Information and Computer Science, University of California, Irvine.

الفصل الحادي عشر

التحول الفارق الرابع

من المال money إلى الحب love

غرس الشعور بالالتزام

في أواخر تسعينيات القرن العشرين، نشر دانيال جولمان Daniel Goleman كتابًا بعنوان «**الذكاء العاطفي** *emotional intelligence*» كان السبب في ذيوع هذا المصطلح وشهرته. وتتمثل الفكرة الأساسية للذكاء العاطفي في أنه لكي **ينجح القادة، فإنهم بحاجة إلى فهم عواطفهم والتحكم فيها بما يضمن عدم إخفاق هدفهم**. وبعد أن أتيحت لي فرصة العمل جنبًا إلى جنب مع الفريق الذي شارك في البحث الذي أجراه جولمان وتمخّض عنه في النهاية إصدار المجلد الثاني من كتابه والذي يحمل عنوان «**العمل مع الذكاء العاطفي** *Working with Emotional Intelligence*»، فإنني أتذكر مناقشة كانت تدور حول ما إذا كانت كلمة «**العاطفة** emotion»(*) سوف تدخل قاموس **الشركات** أم لا. ومن ثم، فإذا كان قادة الأعمال يشعرون بأن تبنّي كلمة «**العاطفة**» يُعدّ عبئًا ثقيلًا عليهم، إذًا، فسوف يتسم بالشجاعة (أو الحماقة) ذلك المؤلف الذي يكتب عن الأعمال التجارية عندما يضع كلمة «الحب love» في عنوان كتابه. ولعلّ السؤال الذي يُطرح هنا: **هل سيكون قادة الأعمال مستعدين لمواجهة هذه العاطفة الأساسية، وهي الحب أم لا؟**

وسواء كانوا مستعدين لذلك أم لا، فقد كان تيم ساندرز Tim Sanders عازمًا على خوض المعركة. ففي عام 2002، أصدر كتابه الأول الذي كتب على غلافه بالبنط العريض عنوان

(*) لمزيد من تأصيل هذا الطرح، نوصي القارئ العربي بقراءة كتاب «**الاقتصاد العاطفي: دور العواطف في الارتقاء بالأعمال التجارية**» من إصدارات ناشر الطبعة العربية من هذا الكتاب، **مجموعة النيل العربية**. (الناشر).

«**الحب هو التطبيق القاتل** *Love is the Killer App*». وبدا أن الأعمال التجارية كانت مستعدة للحب. وهو ما ظهر حينما وضع هذا الكتاب صحيفة النيويورك تايمز *New York Times* في قائمة أكثر الصحف مبيعًا، وجعل تيم يحقِّق شهرة واسعة. وفي أحد أقوى كُتُب سلسلة «**كيف** *how to*» الموجَّهة للقادة في حدود علمي، فإنه يذهب إلى أن **نجاح أي عمل تجاري يعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية. وهي المعرفة، وعمل شبكات، والحنان والتعاطف والتماس الأعذار**. ويستطرد في بيان كيف يمكن لأي شخص أن يحقِّق المستحيل عن طريق أن يصبح ذا بصيرة نافذة مقرونة بمحبة حقيقية لزملائه ومرؤوسيه (بمعنى أن يتشارك المعرفة معهم، وأن يصبح صانع الوفاق والمحبة بين أطراف العمل في المؤسسة، ويدعمهم).

لم يتوقف هجوم الحب على الوعي المؤسسي عند تيم، وبدا أن العقد الأول من الألفية الثالثة يُعدّ تربة خصبة لنمو فكرة أن **الأعمال التجارية والحب لم يكونا قط نقيضين لا يجتمعان**. فقد كنا في عام 2005 على موعد مع مصطلح «**علامات الحب** *Lovemarks*» [بديلًا عن مصطلح **العلامات التجارية** Trademarks]. وهي أسلوب جديد في التسويق قدّمه إلى العالم كيفين روبرتس Kevin Roberts الرئيس التنفيذي صاحب الكاريزما والشهرة العالمية لوكالة «ساتشي آند ساتشي Saatchi & Saatchi» للإعلان. وإذا تتبعنا المثال الذي قدّمه تيم فسنجد أن كيفين يقدِّم نموذجًا آخر ثلاثي الأبعاد مؤداه أنه عن طريق استخدام قالب «**اللغز** Mystery» (أي: القصص الملهمة العظيمة) و«**النزعة الحسية**» (أي: إثارة كافة الحواس) و«**الحميمية**» (أي: إظهار العطف والحب)، فإنه يمكن للمنظمات والمؤسسات القيام بعملٍ لا يمكن لمظاهر الولع والهوس السائدة ولا الماركات أو العلامات التجارية أن تضطلع به أبدًا؛ ألا وهو اكتساب الاحترام والحب كليهما. ولنفترض جدلًا أن الأمر قد تطلَّب أن تقوم «ساتشي آند ساتشي» بإنتاج سلسلة من الأفلام المبتكرة كجزء من عقد قيمته **430** مليون دولار أمريكي مهمتها المساعدة على إعادة تمركز أو تموضع repositioning العلامة التجارية لجيه. سي. بيني JC Penney قبل أن يتم التعامل بصورة جدية مع فكرة «**علامات الحب**» التي نادى بها كيفين. إلا أن كتابه قد ترك في النهاية بصمات «علامة الحب» الخاصة به على عالم المال والأعمال.

أما بالنسبة لكلمة «**الحب**» التي كنا نسمعها كثيرًا في تسعينيات القرن العشرين في مجال الإنترنت، فقد استطاع تيم استخدامها بنجاح حينما كان لا يزال يشغل منصب «المسؤول

الأول عن إيجاد الحلول» في شركة «**ياهو** Yahoo» واستطاع تسويقَها ـ بصورة جيدة ـ عملاقُ التسويق كيفين. فإن هذه الكلمة استطاعت إبعاد العديد من المسؤولين التنفيذيين. غير أن توقيتها لم يكن يخلو من الأخطاء والعيوب. وفي نفس الوقت الذي بدأ فيه الحب الدخول إلى قاموس عالم المال والأعمال، كان المسؤولون التنفيذيون يقومون بالفعل بدراسة قضية **الالتزام** commitment؛ لأنهم كانوا يعرفون أنه في **أوقات المِحن والشدائد كان الالتزام يشكِّل أساس النجاح في المنظمة أو المؤسسة**. حيث يتمثل الأمر الذي يجعل أي شخص ملتزمًا نحو **قضية** منظمته أو مؤسسته في الإجابة عن سؤالٍ، ركّز العديد من المشتغلين والمتخصصين في التسويق والموارد البشرية تفكيرهم فيه لفترة من الزمن. كما تشكِّل الإجابة عنه أساس قدرة المؤسسة على **الإبداع والابتكار**، ويشكِّل كذلك جعل هذه الإجابة مُلزِمةً أساس قدرة أي مؤسسة على **التعامل التجاري**. وبقدر ما حاولنا إخفاء إجابتنا أو تجميلها، إلا أنه بالإمكان التنبؤ بها بصورة مؤلمة: إنها **المال**. أما وفقًا لمنطق **الاندماج الاجتماعي** social engagement، فيمكن القول بأن هذه الإجابة لن تكون شافية أو كافية بعد الآن.

لقد صار النقاش حول دور **المال** في مجال الأعمال محتدمًا ومؤلمًا بالفعل. ويبدو أن أي **شخص** يرى أن تعزيز الدافع الإنساني على درجة كبيرة من التعقيد على نحو يحول دون أن يتم اختزاله بشكل كامل في المال وحده دائمًا ما يستهل رأيه هذا بالقول: «**إنني لا أعني بالطبع أن المال غير مهم**»، وبالتالي سرعان ما يحفز جمهوره على التوقف عن الكلام ومواصلة عملهم. ومن ناحية أخرى، وضع مؤيدو فكرة المال كقوة دافعة لتعزيز السلوك الإنساني أنفسهم بقوة في المعسكر البرجماتي العملي (وهو سلوك تتم مكافأته بصورة جيدة في أغلب المؤسسات والشركات) حيث يقولون: «**بالطبع، إن الأمور أكثر تعقيدًا، ولكن دعونا لا نسخر من أنفسنا بأن نقول إن أسرع طريقة لإيجاد الالتزام لا تزال هي المال**». وهذا نقاش مؤلم نظرًا لأنه نقاش زائف. فكما رأينا في الفصل السادس أن ما يحدِّد في النهاية نجاح أي مؤسسة لا يتمثل في تقديم إجابة قاطعة عن السؤال التالي: «**لماذا ينبغي عليَّ أن أفعل ما تطلب مني فعله؟**» ولكنه ـ من باب أولى ـ يتمثل في القدرة على ضمان ألّا يتم أبدًا طرح هذا السؤال. فحينما يكون لدينا سرد narrative بسيط وواضح بصورة جيدة ومدعوم بالتركيز على **المهام** tasks، يصبح كل شخص مستوعبًا لكيفية تحقيق **الهدف** الذي وحَّد **المجتمع** معًا.

توجد مناسبتان اثنتان فقط قد يتم فيهما طرح ذلك السؤال: «**لماذا ينبغي عليّ أن أفعل ما تطلب مني فعله؟**» تحدث المناسبة الأولى حينما لا يكون **الهدف** الظاهر للمنظمة أو المؤسسة متوافقًا مع هدف **العميل** أو **العامل** (أي: أن **الاندماج الاجتماعي** غير متحقِّق). وفي مثل هذه الظروف، **قد تشتري الجهد إلا أنك لن تكتسب الالتزام أبدًا** (أي: أن أحد الأطراف على الأقل لا يرغب في إقامة علاقة مع باقي الأطراف الأخرى). وتحدث المناسبة الثانية حينما يتم الحكم على **المهمة** بأنها غير متوافقة مع الهدف الضمني (أي: أنه لا يوجد سرد للربط بين التشارك في **المهام** وبين **تحقيق الهدف**). وفي هذه الحالة، ربما تعمل مكافأة مالية على رأب التصدعات.. بمعنى أنها تستطيع شراء جهد العامل وتجعله يؤدي عمله، إلا أنها لن تستطيع شراء التزامه أيضًا.

قبل أن نستطرد أكثر في هذه النقطة، دعني أكون واضحًا فيما يتعلق بما أعتقد **أن معظم** رجال الأعمال يعنونه عندما يقولون إنهم يريدون **الالتزام**، وما أعنيه بالالتزام في سياق **الاندماج الاجتماعي**؛ إذ إنه حينما يطالب **القادة** بالالتزام، فإن ما يطالبون به هو **الإخلاص** للمنظمة أو المؤسسة.. إنهم يبحثون عن العاملين الذين سوف ينضمون للمؤسسة بهدف البقاء فيها، والاهتمام بها بما يكفي لضمان أنهم سيقدِّمون لها أقصى ما لديهم من طاقة مادية ومعنوية. إذًا، **الالتزام** يُعْنى بوضع المؤسسة في المقدمة. أما من الناحية العملية، فإنه يعني البقاء لأطول مدة ممكنة والعمل بأقصى طاقة لازمة لإنجاز **المهمة**. كما يعني إظهار المرونة حيال اتخاذ أية خطوات إضافية ـ سواء كان مخطَّطًا لها أم لا ـ لمواجهة أي احتمالات طارئة. وترتكز هذه الاحتمالات على فكرتين أساسيتين أستخدمهما هنا لتحديد **الالتزام** وتعريفه.

تتمثل **الفكرة الأولى** في أن **الالتزام** يتعلق **بالتعهد** obligation بأداء **مهمة** بعينها. ولذلك، يتعلق كوننا **ملتزمين** ـ سواء في حياتنا الخاصة أو في حياتنا العملية ـ بإظهار **الإخلاص** للمنظمة أو المؤسسة والتفاني في خدمتها. وحتى نكون واقعيين، فإن **أي التزام لا معنى له ما لم يتم الوفاء به**.

أما **الفكرة الثانية** التي تشكِّل أساس نظرية **الالتزام**، فتتمثل في فكرة **التعهد**؛ لأن **الالتزام عبارة عن تعهد تلقائي ضمني بأداء عمل ما على الوجه الأمثل بغض النظر عن مدى رغبتنا في أداء عمل آخر غيره**. وهذه فكرة محورية نظرًا لأنها تؤدي إلى استمرارية العلاقة (أي: أنه من ناحية أخرى سوف يكون من لغو الكلام الحديثُ عن **الالتزام**)، كما تُلقي المزيد من الضوء على حقيقة أن **الالتزام والاندماج في مجتمع المنظمة أو المؤسسة وجهان لعملة واحدة**. ولذلك، حتى

يوجد التزام يتعين على كلا الطرفين القيام بصورة طوعية بالتخلي عن بعضٍ من حريتهما في التصرف بحيث يلتقيان في منطقة وسط.

إلا أن الأمر الواضح ـ الذي لا نتذكره على الدوام ـ يتمثل في أن الأفكار التي تشكِّل أساس **الالتزام** هي في الواقع واحدة، سواء في سياق العمل أو خارجه. وهذا استنتاج مهم للغاية؛ لأن الكثير من القرارات التي نراها ملائمة عند السعي لترسيخ **الالتزام** في العمل لن تصمد طويلًا أمام الفحص والاختبار إذا تم تطبيقها على أي علاقة أخرى غير علاقة العمل. وسوف تنجو علاقات شخصية محدودة جدًّا من الفشل والانقطاع بعد تقييم نهاية العام الذي يهدف إلى تحديد مقدار الجهد الذي سوف يتم تقديمه على مدار العام المقبل! ولذلك، **يتسم الالتزام بالعاطفية على حين تعتمد المنظمات والمؤسسات على السياسة لإرساء دعائم العلاقات**. وعلى الرغم من أننا قد نحب إخفاء ذلك، إلا أن العامل الرئيسي ـ على الأقل ابتداءً ـ في أي علاقة بين فرد (سواء كان عميلًا أم عاملًا) ومنظمة أو مؤسسة هو **المال** (في شكل **السعر** للأول **والراتب** للأخير). وبناءً عليه، **فهل يشتري المال الالتزام؟** لاكتشاف الإجابة الواقعية الصادقة عن هذا السؤال المهم الذي لا مفر من طرحه والإجابة عنه، دعُونا نلقي نظرة على نوعية الظروف التي يكون فيها **المال** عاملًا رئيسيًّا.

دعُونا نختار قطاع الخدمات المالية، أو أدوار المبيعات في أي قطاع يوجد به خط واضح للرؤية بين **الأداء** الذي يتم تحقيقه وبين **المكافأة** التي يتم الحصول عليها. ففي مثل هذه الأدوار، يشكِّل المال أساس العلاقة التعاقدية. وفي العادة، تتضمن حزمة المكافآت جزأين: أحدهما الراتب المدفوع للفرد والذي ـ على الرغم من أنه قد يكون كبيرًا مقارنةً برواتب العديد من العاملين الآخرين ـ يشكِّل في الواقع الجزء الأصغر من هذه الحزمة. أما الجزء الأكبر، فهو العنصر المتغير الذي يرتبط بعدد **الأهداف** التي يتعين تحقيقها. ومن الجدير بالذكر أن هذه الحزمة محكومة ببساطة متأصِّلة. **فسوف تقبض راتبك إذا حققت التوقعات المنتظرة منك، ولكنك سوف تخاطر بفقدان وظيفتك إذا لم تحقِّقها**. ويمكن للفارق بين الإنجاز والإخفاق أن يصل إلى ملايين الدولارات. وفي الواقع، تبدو هذه المواقف متطرفة إلا أنها مفيدة لنا؛ لأنها تساعدنا على مقارنتها بالمجتمعات التي درسناها حتى الآن حيث لا يكون للمال مكانة بارزة فيها. وعليه، فما الذي يمكننا تعلُّمه من هذه الحالات فيما يتصل بموضوع **الالتزام**؟

يتمثل الدرس **الأول** في أن **المال** وحده **لا يشتري لك الالتزام**. والآن ـ وهي مسألة خلافية ـ يتطلع **القادة** إلى الاضطلاع بهذه **الأدوار**، إلا أنهم لا يبحثون بالضرورة عن **الالتزام**. وحينما تقوم بدفع مقابل للخطط التحفيزية التي تصل إلى الملايين، فإنك تقوم بشراء نوع من أنواع **الأداء**.. إنك تشتري اسمًا وسابقة أعمال track record. ولذلك، **يتحدث المسؤولون التنفيذيون عن توظيف «المستمطرين rain makers»(*) أو «سادة العالم masters of the universe» على أمل أن يكون اسم العامل الجديد هو العلامة التجارية أو الماركة التي سوف تجذب العملاء. وفي هذه الحالة، يكون معنى المال أنه أداة لتنفيذ الإستراتيجية التي تتبعها**. والسرد هنا واضح، ونادرًا ما يأتي على ذكر **الالتزام** في أي جانب من جوانبه. والسؤال الذي لا مفر من طرحه هنا هو: **هل يمكن أن يقوم المال بالفعل بتحقيق الالتزام؟**

يرتبط صرف **المكافأة** ارتباطًا مباشرًا بتحقيق **الأهداف** في حين يؤدي عدم تحقيق هذه الأهداف إلى فقدان الوظيفة (أي: إنهاء **العلاقة**). وفي مثل هذه الحالات، تكون العلاقة علاقة تعاقدية بحتة لا أكثر ولا أقل. ولذلك، **يشتري لك المال سلوكيات بعينها كما يشتري لك الأداء. إلا أنه لا يشتري لك الالتزام بأي حال من الأحوال**. وبالنظر إلى أن تعريف **الالتزام** أو ترسيم حدوده يكون واحدًا سواء داخل بيئة العمل أو خارجها، فقد ذكرتُ من قبل كيف يمكننا الحكم على كفاءة **الإستراتيجية** التي نتبعها لإيجاد الالتزام عن طريق فحصها واختبارها تبعًا لكل مجال. ولذلك، فمن السهل معرفة كيف أن **العلاقة الشخصية القائمة على المال وحده دون سواه ليست هي الوصفة الصحيحة لتحقيق الالتزام.**

أما خارج دائرة المنظمات والمؤسسات، فإن وضع فكرة **الالتزام** جنبًا إلى جنب مع **المال** أمر غير منطقي بالمرة. ولذلك، ربما يبدو السلوك الذي اشتريته كما لو كان **التزامًا**، ولكن ما أن تقوم باختباره حتى تكتشف أنه يمكن أن يكون أي شيء آخر سوى الالتزام. ومن المؤكد أن هذه العلاقة يمكن أن تدوم لحين إشعار آخر شريطة ألّا ينفد المال أو ألّا يظهر عرض أفضل، إلا أنها على الرغم من ذلك يمكن أن توصف بأنها ملائمة ولكنها لا يمكن أن توصف بالالتزام. وإذا

(*) الاستمطار أو صناعة المطر عند الهنود الحمر كان طقسًا يقوم فيه بعض المعالجين الروحانيين باستحضار المطر. وقد استعير هذا المعنى في الشركات الناشئة للإشارة إلى الشخص الذي يؤمّن لها عقد الصفقات الكبرى، وأهم عقود المبيعات. (المترجم).

سلَّمْنا جدلًا بذلك، آخذين بعين الاعتبار بعض المهارات من جانب طرف من أطراف العلاقة، والسذاجة وسلامة النية من جانب الطرف الآخر، فإنه **يمكن للمال أن يعطيك وَهْم الحب**. ولكن حينما ينفسخ **العقد المالي**، فإن النتيجة الوحيدة الحاصلة تتمثل في أن أحد الأطراف صار أكثر فقرًا على حين صار الطرف الآخر وحيدًا. ولقد أصاب «البيتلز (الخنافس) Beatles»(*) كبد الحقيقة حينما تغنَّوا بأنه **ليس بمقدور المال أن يشتري لك الحب**. كما أن حقيقة أن **المال لا يشتري الالتزام** جلية واضحة لأي شخص يتدبر هذا الأمر مليًّا لتقييم طبيعة النفس البشرية والعلاقات بين البشر.

ولكن حتى إذا كان **المال** لا يشتري **الالتزام**، إلا أنني أبعد ما أكون عن القول بأنه لا يُعدّ دافعًا من دوافع تعزيز سلوك الإنسان، سواء بالسلب أو الإيجاب إذا كنا نعني بكلمة «**دافع** motivation» تشجيع سلوكيات بعينها وإثارتها وحفزها. وأنا شخصيًّا أكتشف دائمًا أنني أتقاضى مقابلًا ماليًّا كي أكون حافزًا كبيرًا للأداء الفعلي لخدمة من الخدمات. ولذلك، يمكنني أن أضمن تأثير المال في ذلك الخصوص. إلا أن العلاقة بين المال والدافع ليست مباشرة بالقدر الذي تبدو عليه لأول وهلة. أما **الدرس الثاني** المستفاد من إمعان النظر في الوظائف التي يتم ـ بصورة مفرطة ـ حفزها بالمرتبات، فيتمثل في أن المال ليس هو الدافع الرئيسي فعلًا؛ لأن **المال هو العملة التي نحصل بها على الدافع، ولكنه ليس الدافع نفسه**.

ولْنَعُد الآن إلى قصة «المستمطِرين أو صانعي المطر» الذين ذكرناهم من قبل. هل هم حقًّا مهووسون بالمال أو متكالبون عليه؟ نعم، هم كذلك. وهل هذا يعني أنهم مدفوعون بالمال؟ لا، ليس الأمر كذلك؛ لأن المال هو العملة التي تساعدهم على شراء دوافعهم. ولهذا، فكِّرْ في هذه المسألة على هذا النحو: ربما يكونون مدفوعين بكونهم الأفضل في أداء ما يضطلعون به من مهام؛ أي أنهم رقم واحد فيها، وربما يكونون مدفوعين بالرغبة في امتلاك منزل كبير وسيارة فارهة وسريعة، وربما يكونون مدفوعين بحاجتهم إلى الحفاظ على وضع مالي آمن ومستقر نسبيًّا لعائلاتهم. وبغض النظر عما يدفعهم، إلا أن المال يُعدّ مجرد وسيلة لتحقيق ذلك وليس غاية في حد ذاته. ومن السهل أن ينسى الإنسان، كما أنه من السهل أيضًا أن يلاحظ في خضم

(*) فرقة روك غنائية بريطانية شهيرة تشكلت في ليفربول عام 1960، وأصبحت أكثر الفرق الموسيقية نجاحًا وأشهرها في تاريخ الموسيقى الشعبية. (المترجم).

العمل داخل مقصورة سماسرة البورصة السميكة أو عند عقد صفقة كبيرة أن الدافع لا يكمن في **المال**. ولكن إذا كان هذا صحيحًا، فلماذا بقيت - إذًا - الحكمة المؤسسية التقليدية التي مؤداها أن المال يكمن في قلب الدافع حتى الآن؟

ويرجع السبب في أننا نتحمل - بصورة صائبة وبسيطة - قيمة دافعية للمال إلى أن إدارة قيمته الدافعية **الخارجية** extrinsic أسهل من إدارة الدوافع **الداخلية** intrinsic المعقَّدة لدى الأفراد. ولذلك، يكون للمال تأثير كبير في تقديم التغذية العكسية feedback المقبولة من جانب الأفراد الذين يتطلعون إلى قياس إنجازهم (الذي ينحو إلى أن يكون - إن لم يكن الدافع الرئيسي للفرد - على الأقل هو القيمة التي تشجِّعها المنظمة أو المؤسسة وتكافئ أعضاءهما عليها). **وفي بيئة يكون فيها تحقيق الأهداف هو الفيصل في إشباع الاحتياجات الدافعية الداخلية من عدمه، يصبح المال عملة رائجة إلى أقصى درجة ممكنة**. ونظرًا إلى أنه يمكننا بسهولة استخدام الدوافع الخارجية، وبالتالي يمكننا أن ننجح في تحقيق نتيجة بعينها ترضي كلا الطرفين، فليس من المستغرب أن نرى أنها فعّالة ومفيدة.

تأسيسًا على ذلك، وفي مثل تلك الظروف، أليس الفارق بين الدوافع الخارجية والدوافع الداخلية هو مجرد نوع من الأسئلة الجدلية المتحذلقة التي يهتم بها علماء النفس الذين يملكون فُسحةً كبيرة جدًّا من الوقت وعددًا قليلًا من المشكلات الآنيّة الملحَّة التي يُطلَب منهم إيجاد حلول لها؟ فهل لهذا أهمية فعلية؟ لا، ليس له أهمية في الواقع خاصةً إذا كان كل ما تسعى لعمله هو شراء **الأداء**. وعلى الرغم من كل ذلك، فمن يشغل باله بمعرفة السبب وراء أهمية المال لدى الناس طالما أنه مهم فعلًا دون أدنى شك. ولكن إذا كنت تبحث عن **الالتزام**، فعندئذٍ وبدون سابق تمهيد، ستجد أن دوافع الفرد تلعب دورًا أكبر. ولذلك، تذكَّرْ أن فكرة الالتزام ترتكز على **التعهد والالتزام الأخلاقي** (الأدبي) moral obligation. ومن هذا المنطلق، يُعتبر الحصول عليهما هو السبب وراء أهمية الدوافع. ويقودنا هذا إلى **الدرس الثالث** المختلَف عليه، والأكثر أهمية الذي يمكننا تعلُّمه عند النظر إلى البيئات التي تعتمد بشكل مكثَّف على المال. **والمال يدمِّر الالتزام الأخلاقي (الأدبي) ويقتلعه من جذوره.**

اسمحوا لي أن ألخص لكم ما توصَّلنا إليه هنا قبل أن أخوض في تلك النقطة الأخيرة. حتى الآن، نعلم جميعًا **أن المال يعمل بالفعل على تشجيع أنواع بعينها من السلوكيات المرغوبة، ولكن حينما يتعلق الأمر بغرس بذور الالتزام يقف المال على أبعد مسافة من أن يكون الأداة الأكفأ**

المتاحة بين أيدينا. ولكن دعُونا نكون منصفين عندما نقول إن غالبية المنظمات والمؤسسات وقادتها يفهمون ذلك جيدًا. وبناءً عليه، يحاولون إرساء دعائم أو ترسيخ أعراف اجتماعية من شأنها مضاعفة الشعور بالالتزام وتعميقه لدى الكثيرين نحو مجتمع بعينه. ولذلك، نرى أنه عن طريق تشجيع العاملين والعملاء على النظر إلى المؤسسة الفردية باعتبارها **شركة**، يمكننا الحصول على المزيد من **جهودهم الاختيارية** (الاستنسابية) discretionary[*] على نحو أكبر كثيرًا مما إذا تعاملنا معهم على أساس **التعهدات التعاقدية** وحدها. وهناك حقيقة يبدو أنها تغيب عن أذهاننا مفادها أن هذه الجهود تؤدي دائمًا إلى انهيار السرد (**لأنك إذا أردت الالتزام، فلماذا تتشدد وتتعنّت دائمًا في بنود عقدك؟**). وفيما يلي أقدِّم لكم تفسير ذلك.

في بحث رائد ومتطور[1] ـ نُشر بعنوان «**الغرامة عبارة عن ثمن**» ـ يقوم كلٌّ من يوري جنيزي Uri Gneezy من جامعة شيكاغو Chicago وألدو راستيشيني Aldo Rustichini من جامعة مينيسوتا Minnesota بإلقاء الضوء على ما أصفه بانهيار السرد الخاص بالمال. وقد تمثلت الفرضية التي قدَّماها في أنه يمكن لنظام الغرامات تغيير سلوك الناس مع مرور الزمن. ولك أن تسمِّي ذلك حافزًا سلبيًا إذا أردت، ولكنه حافز على أي حال من الأحوال. واسمح لي هنا أن أقدِّم إليك سيناريو ربما يكون مألوفًا لك.

إنه الاجتماع الأخير لك في هذا اليوم، وأنت تعرف أنك سوف تصل إلى المحطة قبل إقلاع القطار بلحظات قليلة لأخذ طفلك من الحضانة، وتعرف أنه سوف يتعين عليك أن ترأس ذلك الاجتماع بطريقة بارعة إذا كنت تهدف إلى إنهائه في الوقت المحدد حتى تلحق بقطارك. وعليه، فإنك تجمع الكل معًا وتأمل في أن تسير الأمور كلها على خير ما يُرام. وفي وسط الاجتماع يقدم أحد الحاضرين فكرة جديدة لم تخطر لك على بال من قبل. وبالتالي، فلا مفر من مناقشتها وتحليلها حتى نُجمع في نهاية المطاف على أنها فكرة رائعة. فالحديث ـ كما ترى ـ مكثف، ومؤشر نجاح الفكرة الجديدة مدهش بحيث تبخرت من ذهنك الأفكار الخاصة بترؤس الاجتماع. وقبل أن تعرف هذا تدرك أن قطارك قد فات ميعاده، فتقوم بإنهاء الاجتماع على الفور وتحمل حاسوبك المحمول (اللابتوب) وتهرع للحاق بالقطار التالي لإنقاذ الموقف.

(*) الجهد الاختياري (الاستنسابي) هو الفرق بين الحد الأقصى، والحد الأدنى من الجهد الذي يمكن للعامل أن يبذله حتى لا يُفصل من العمل. (المترجم).

أما الوضع في حضانة طفلك، فقد تم إغلاق آخر غرفة وإطفاء الأنوار. وطفلك الآن في غرفة الانتظار في رعاية إحدى المشرفات التي وافقت على البقاء معه بعد انتهاء مواعيد العمل. ثم تدخل من باب الحضانة وأنت متنازَع بين مشاعر الغضب بسبب التأخر على طفلك، ومشاعر الاعتذار للمشرفة. وبالنسبة لك، فإن هذه الحضانة تستحق وزنها ذهبًا؛ لأنك تعرف أن العاملين بها لن يخذلوك. ويبتسم طفلك وتبتسم أنت، ولكن المشرفة لا تبتسم مثلكما؛ لأنك تأخرت للمرة الثانية في شهر واحد.

وبطبيعة الحال، فإن مرتين تعتبران أمرًا سيئًا بما فيه الكفاية. ولكن تخيَّلْ أنك مالك هذه الحضانة، ولديك مائة طفل تقوم برعايتهم ثم يبدأ أولياء الأمور الذين يتأخرون عن استلام أطفالهم من الحضانة في تحميلك أعباءً مالية إضافية؛ حيث يتعين عليك أن تدفع مقابلًا ماليًا للمشرفة نظير بقائها وقتًا إضافيًا بعد مواعيد العمل. وبعد أن يدفعك أولياء الأمور غير المبالين بمشاعر الآخرين إلى الحالة القصوى، فإنك تقرِّر استحداث نظام **للغرامات**. ومن الآن فصاعدًا، إذا تأخر أولياء الأمور عن استلام أطفالهم فسوف يتعين عليهم سداد غرامة في مقابل ذلك. والآن، عُدْ إلى دورك كولي أمر.

حينما تتلقى إخطارًا بنظام الغرامات الجديد، فلن تكون سعيدًا بالمرة (على الرغم من أنك لا تتأخر عن استلام طفلك إلا لأسباب خارجة عن إرادتك فقط) ولكن عندما تضع نفسك في موضع المسؤول الذي يفرض عليك غرامة، فإنك تتفهم هدف مالك الحضانة، وتقطع العهد على نفسك **بالالتزام** بمواعيدك بصورة أفضل. ويمضي شهر وتلتزم بتعهدك، ويسعد الجميع. وبعد ذلك بأسبوع، فإنك تعلم أنه لا ينبغي عليك معاودة التأخير عن استلام طفلك، ولكنك لا تستطيع تجنب ذلك حيث لم يتيسر لك حجز قاعة الاجتماعات إلا في وقت متأخر. فخمِّنْ ماذا حدث؟ لقد أصبحت الفكرة الألمعية البرّاقة التي اقترحتَها على مؤسستك منذ بضعة أسابيع ماضية مشروعًا حقيقيًا يفرض واقعًا مزعجًا، ولم تَعُد الأمور تمضي بسلاسة. والآن، أصبح لزامًا عليك توفيق أوضاعك والبحث عن طريقة لحل هذه الأزمة. وأصبحتَ تفكِّر بصوت مسموع عن خياراتك المتاحة، وأصبحت نظراتك المتكررة إلى الساعة تبشِّر بأنك ستصل إلى المحطة قبل إقلاع القطار بلحظات. فما الذي كان يدور في ذهنك حتى تحقِّق مثل

هذه النتيجة؟ هل ستختصر وقت الاجتماع؟ وعلى الرغم من أنه قد صار لديك حاليًّا حافز اقتصادي سلبي يضطرك أو يرغمك على القيام بهذا. وهو غرامة التأخير. إلا أن هذا المشروع سيُدرّ عليك الكثير من المال أو ربما ستستحق عن إنجازه ترقية؛ لأنك مسؤول تنفيذي في عمل تجاري. ومن ثم، فإنك تسأل نفسك سؤالًا تجاريًّا محكومًا بمنطق الأرباح والتكاليف.

ولذلك، فالسؤال الذي يُطرح هنا لا بد أن يكون كالتالي: هل الغرامة التي سوف أسدِّدها لمالك الحضانة تزيد أم تقل عن المال الذي أتأخر في عملي للحصول عليه؟ وبافتراض أن كل شيء آخر بقي على حاله دون تغيير (أي أن طفلك لن يعاني من ضرر غير قابل للإصلاح أو أن الحضانة لن تطرد طفلك في الشارع مهما تأخرتَ عن استلامه)، فإنك ستقرِّر البقاء في عملك.

إذًا، لقد كان للحافز الإيجابي الذي حصلتَ عليه في عملك تأثيرٌ مضاد تمامًا للحافز السلبي الذي اقترحه مالك الحضانة. ولأن الكثير من أولياء الأمور يعارضون فكرة التأكيد على وصولهم في الموعد المحدَّد لاستلام أطفالهم، فإنهم يتبنَّون الآن الرؤية التي تتبنّاها أنت. وفي حقيقة الأمر، فإن الكثيرين يُرحِّبون بالميزة التي تحصَّلوا عليها وأصبحت حقًّا مكتسبًا أو تحصيل حاصل بالنسبة لهم الآن؛ حيث شرع مالك الحضانة الذي كان قبل ذلك يرغب في تغريم أولياء الأمور المتأخرين عن استلام أطفالهم في زيادة عدد ساعات عمل الحضانة بشكل فعّال. ولم يكن هذا مستهدَف الحدوث، ولكن في التجربة التي أجراها يوري جنيزي وألدو راستيشيني، تم استهداف ذلك تمامًا. فما الذي حدث؟ ربما تذهب إلى أن نظام الحوافز تم تصميمه بصورة سيئة، وربما تذهب إلى أنه لو كانت العقوبة رادعة لما كان أولياء الأمور قد خاطروا بارتكاب خطأ التأخير (متناسين بصورة أو أخرى أنه لو كان قد تم تفعيل عقوبة الإعدام لخلت 70 دولة على الأقل في العالم من الجرائم).

حينما كنا نفكِّر في مبدأ **الالتزام**، أوضحتُ أنه يبدو أننا نعيش في عالمين منفصلين: عالم العمل، وعالم حياتنا الخاصة. ففي عالم العمل، تهيمن لغة اقتصادية؛ السيادةُ فيها للحوافز الاقتصادية economic incentives. وهذا هو عالم **التعهدات التعاقدية**.. عالم الحوافز والمكافآت المالية بدون أي رتوش. وهو العالم الذي نشهده في المؤسسات. وهو عالم تقوم فيه بتقييم الحجج المؤيِّدة والحجج المعارِضة لأي سلوك تبعًا لتأثيره المالي (وعلى أي حال من الأحوال، فإن **المال** يؤثِّر فعلًا على السلوك). ولكن **لأننا بشر، فإننا نعمل كذلك في محيط اجتماعي مليء بالتعهدات**

والحوافز الاجتماعية. وهذا هو عالم الفضيلة والعلاقات الطيبة. وهو عالم تشعر فيه بالذنب، وتُقْسِم ألّا تتأخر مرةً أخرى أبدًا.

يتمثل ما فعله مالك الحضانة عندما احتكم إلى حافز اقتصادي سلبي في القفز من عالم إلى آخر بسرعة فائقة. فعن طريق **جعل العقوبة اقتصادية وليست اجتماعية أو أخلاقية، شجَّعك مالك الحضانة على إدارة الموقف وليس عواطفك.**

وتتمثل المشكلة التي تواجهنا مع **الالتزام** في أنه بسبب المفاهيم الخاصة بالتعهد والعهد التي تشكِّل أساس الالتزام، فإن الالتزام يسكن عالمًا إنسانيًّا وليس عالمًا مؤسسيًّا. وعلى حين يعمل هذان النطاقان بالتوازي، فإن مساراتهما يندر أن تتقاطع؛ حيث **تعمل الحوافز الاقتصادية ضد الحوافز الاجتماعية. والضحية هنا هو الالتزام.**

وعليه، نخلص الآن إلى أن لدينا ثلاثة دروس مستفادة من عالم المال. **الأول**، أننا أصبحنا نعرف الآن أن **المال وحده لا يشتري الالتزام. والثاني**، أننا أصبحنا نُقِرّ بأن **المال ليس دافعًا رئيسيًّا لسلوكنا. والثالث**، أننا أصبحنا ندرك أن **المال يمكنه في الواقع اقتلاع التعهدات الأخلاقية والاجتماعية التي نقطعها على أنفسنا من جذورها.** ولكن ما الذي يمكننا تعلُّمه من العالم الذي نتطلع إليه حتى الآن في هذا الكتاب؟ في المجتمعات التي وصفتُها هنا، يلعب المال دورًا تافهًا على الرغم من أنني أتفق معك على أنه قد توجد بعض الفوائد والمزايا المالية الجانبية التي تُغري بالانتماء إلى أحد هذه المجتمعات. فربما يؤدي دورك **كمعلِّم** master **في ويكيبيديا** Wikipedia إلى دعوتك للمشاركة في عدد قليل من منصات تشغيل platforms دائرة المؤتمرات المربحة، أو ربما تمكِّنك مشاركتك في مشروع «SETI@home» من كتابة عدد قليل من المقالات مدفوعة الأجر في إحدى المجلات، إلا أن ذلك يميل إلى أن يكون حقًّا أصيلًا محفوظًا لمالكي هذه المنصات أو المنابر الإعلامية الشبكية. ومن الصحيح كذلك أن عددًا قليلًا من **المليون** مُدوِّن الموجودين على الشبكة العنكبوتية يمكنهم دعم هواياتهم من خلال التبرعات التي يتلقونها مباشرة عبر الإنترنت، ودعم قياس مستوى استجابة الجمهور لحملة إعلانية click-through advertising. إلا أنه من الجدير بالذكر أنه إذا كان بعض من هؤلاء المدوِّنين يكسب رزقه من التدوين، فإن هناك الآلاف الذين يقومون بذلك تطوّعًا. وعلى العموم، فإن لدينا هنا

عالمًا خاليًا من الحوافز المالية المباشرة. فما الذي يمكننا تعلُّمه عن **الالتزام** في ذلك العالم؟ يوجد درسان يمكننا استنباطهما في هذا المقام.

يتمثل **الأول** في أنه أيًّا كان المثير الذي يدفع سلوك الفرد، فإن حبه للمجتمع هو الذي يوفِّر هذا الدافع ويضمنه. وبدايةً من الفصل السادس بالتحديد، أصبح من الواضح أن التركيبة أو **البنية الحقيقية للمجتمع عبارة عن نظام معقَّد من العلاقات الاجتماعية المتشابكة القائمة على النّدية وتبادل المصالح**. ولذلك، فليس من المستغرب أن يستقي **المعلِّمون** masters دوافعهم من استخدام **العالة** dependents للمجتمع على سبيل المثال. وكما هو الحال بالنسبة لمؤسساتنا، فإنه يوجد عدد كبير من العوامل الدافعية الداخلية intrinsic المؤثِّرة في وجدان أفراد المجتمع؛ حيث إنهم ربما يتطلعون إلى الارتقاء بأدوارهم بأن يكونوا **معلِّمين**، وربما يستمتع **المشاركون** participants بالديناميات الاجتماعية والعلاقات التي توفِّرها الشركة. وقد يتحصل **العالة** على رضا غير محدود من انتمائهم إلى مشروعات جديدة مستحدثة ومبتكرة. **وأيًّا ما كان الدافع الداخلي، فإن الحب هو العملة المتداولة (الدافع الخارجي) في إنجازه وتحقيقه**. ولذلك، فلكي يوجد **الالتزام**، يتعين على المشاركين في العمل أن يحبوا ما يفعلونه. وعند هذه النقطة يجب أن أطرح على نفسي السؤال التالي: **ما الذي أعنيه بالحب؟**

في الكتاب الشهير والأكثر مبيعًا في العالم، الذي يحمل عنوان «**الطريق غير المطروق** (المهجور) *The Road Less Travelled*»، يقوم مؤلفه الطبيب النفساني الأمريكي مورجان سكوت بيك Morgan Scott Peck بتعريف **الحب الحقيقي** (على نحو يتعارض مع بعض الرؤى الرومانسية للحب الأعمى (التابع) dependent love، الذي يعتبره بيك أسطورة) على أنه **أمر يتعلق بقدرتنا على نقل القيم للآخرين ورعايتهم ومساعدتهم على النمو**. وهذا لا يعني أن نفرض عليهم نوعًا من وصاية **المعلِّمين** أو «المسؤولين أو ولاة الأمر». **فالحب ببساطة عبارة عن قبولنا الحسن لفكرة أن سعينا نحو جعل الآخرين أكثر قوة يجعلنا أكثر قوة كذلك، وإقرارنا بمبدأ أنه حينما نتحد معًا، فإننا نقوِّي بعضنا البعض**. وعلى حسب تعريف بيك، **فإن الحب ليس مجرد شعور هلامي لطيف بل هو عمل جاد وشاق أيضًا**.

ويحدِّد هذا **الارتباط المتبادل** interdependence الطبيعة الفعلية للمجتمعات التي درسناها، كما أنه يشكِّل الأساس الذي يقوم عليه الالتزامان الأخلاقي والاجتماعي. ولذلك، فمن المهم

هنا الإقرار بأنه لا يمكن شراء هذا النوع من أنواع الارتباط المتبادل؛ حيث تتمثل الطريقة الوحيدة لإيجاده فيما إذا كان مدفوعًا بشعور بأن الحب أمر حتمي في الحياة لكل المشاركين فيه (أي: لا يمكنني التظاهر به على أمل أن أصطنع ارتباطًا متبادلًا؛ لأن الارتباط المتبادل ليس له أهمية تُذكر ما لم يكن مصدره الحب). ويقودنا هذا إلى الدرس المهم الثاني، ألا وهو أن **الالتزام لا ينشأ إلا حينما تكون كافة الأطراف في حالة حب.**

ربما يذهب البعض إلى أن العلاقة تكون صحية حينما يقرِّر أحد. الأطراف أن يتخلّى عن احتياجاته الخاصة لتوفير احتياجات الطرف الآخر. بل ربما تذهب قلة قليلة إلى أن علاقة الحب تكون ممكنة حينما يكون ذلك الحب موجَّهًا لشريك لا يُقاسمه فيه أحد. ومن المأمول ألّا يذكر أحد أبدًا أن الحب الذي ليس له مقابل يؤدي إلى حالة شعورية أعلى (ما لم يكن يسير على درب شعراء العصر الرومانسي). ونظرًا لأن المجتمع لا يمكن أن يبقى أو يستمر إلا إذا كان نظام العلاقات المعقَّد الذي يشكِّل أساسًا له مزدهرًا. فحينما يتخلى الطرف الأول عن الحب، فإن الطرف الآخر يعاني من جرّاء ذلك. ولذلك، إذا ما قرر **المعلِّمون** masters ألّا يهتموا - بعد الآن - باحتياجات **المشاركين** أو **العالة**، فسوف يسقط المجتمع نهائيًا في أتون الفوضى والتشوش والتناحر (وهو ما شهدناه - بصورة محدودة للغاية - عند دراستنا لنمو ويكيبيديا). وخلاصة الأمر أن **أي شخص لا يستطيع أن يُساهم مساهمة حقيقية ذات قيمة إلا إذا كان في حالة حب مع ما يفعله ومع من يفعل هذا لأجله، إلا إذا شعر بأنه صار محبوبًا نتيجة لذلك.**

إلا أن **الأعمال التجارية** ما زالت لا تنتمي إلى ذلك النوع من المجتمعات. ففي معظم المنظمات والمؤسسات، يُعتبر **المال** - وسوف يظل - جزءًا كبيرًا من هذه المعادلة. وعليه، فكيف يمكن لنا أن نوفِّق بين الحافزين المالي والاجتماعي كليهما؟ وهنا مرةً أخرى، فإن الأمر لا يتعلق كثيرًا بامتلاك **القادة** لأدوات جديدة بحيث تكون تحت تصرفهم، ولكنه - مرةً أخرى - يتعلق أكثر بالطريقة التي يتعين عليهم اتباعها لتحويل تركيزهم وانتباههم.

وفي هذا المقام، يُعدّ موقع أكبر شركة مزادات في العالم «**إيباي** eBay» مثالًا جيدًا على **شركة** ومؤسسة هجين hybrid. ولذلك، فهي من ناحيةٍ مؤسسةٌ عملاقة تضم بداخلها مؤسسات تابعة من كافة الأحجام. كما يمتد نطاق خدماتها الشامل من الأفراد الذين يتطلعون إلى بيع بعضٍ من أشيائهم القديمة غير المرغوب فيها إلى المؤسسات التي تتطلع إلى بيع سلعها، ومن العملاء الذين يتطلعون إلى الاستيلاء على صفقات جديدة من المؤسسات التي تتطلع إلى شراء الخامات والأدوات والمعدات الرخيصة.

باعتبارها مؤسسة، تتَّبع «إيباي» طوبولوجيا أو تركيبة بنيوية تقليدية ذات تسلسل هرمي بصورة كبيرة. وهو ما يفعله الكثير من المؤسسات التي تضمها. ومن ناحية أخرى، هي مجتمع مزدهر من المتطوعين الذين تجمعهم طوبولوجيا أو تركيبة بنيوية مشابهة للمجتمعات الأخرى التي درسناها. وسوف تساعدك زيارة منتداها على الإنترنت على سرعة تحديد **معلِّميها** masters والتعرف عليهم، كما سوف تساعدك نظرة على الأسئلة شائعة الطرح على زوّار المنتدى على رؤية **المشاركين** participants، بل حتى قد تساعدك سويعات قليلة تمضيها في استكشاف حقيقة ما يجري خلف الكواليس على تمييز عدد قليل من «**البط** Ducks»(*). وأخيرًا، سيساعدنا هذا النموذج الهجين على فهم الكيفية التي يمكن أن يتواجد بها **الحافزان الاقتصادي والاجتماعي** معًا.

وتعرف «إيباي» أن هناك القليل الذي يمكن أن تفعله المنظمة أو المؤسسة دون القيام أولًا بتوليد المعطيات أو المدخلات inputs من المجتمع، ويعرف المسؤولون التنفيذيون كذلك أن المجتمع هو الأساس الذي يرتكز عليه نجاحهم، كما يفهمون أنه يتم ـ على نطاق واسع ـ إحلال جهود المجتمع محلّ جهودهم التسويقية. ولذلك، سوف يساعدك النظر إلى «إيباي» (أو أي مؤسسة أخرى على الإنترنت تعتمد في حركتها على المجتمع حتى تستوعب هذه المسألة) على رؤية المجالات التي يتعين على المديرين التركيز عليها.

في موضعٍ سابق من هذا الفصل، أشرتُ إلى أنه على الرغم من الطبيعة العاطفية للالتزام إلا أن المنظمات والمؤسسات تعتمد على **السياسة** لإرساء أسس العلاقات. ولذلك، يتطلب غرس بذور **التزام** حقيقي في وجدان أتباعنا (وليس مجرد محاكاة السلوكيات التي تبدو مثله) منا أن ننظر إلى ما هو أبعد من نطاق عمل السياسة. فعلى سبيل المثال، لا ينبغي أن تقوم السياسات الخاصة بالموارد البشرية بتوجيه خُطى **القيادة**. ولندع السياسات تعتني بالحوافز الاقتصادية، وتضمن لك دعم الحافز الاجتماعي. إذًا، كل ما عليك فعله حتى تحقِّق هذه النتيجة المرغوبة هو أن تقلِّل إلى أدنى درجة ممكنة من الانهيارات التي قد تعتري **السرد** narrative المتعلق بعملك عن طريق التركيز على المجتمع وتعظيم **البساطة** simplicity (متذكرًا أنه على حين يوجد **المال** في معسكر **التبسيط** simplification، إلا أنه عدو التوافق و**الانسجام** coherence). ويعني التركيز على كل ما له أهمية فيما يخص غرس بذور **الالتزام** في نفوس **الأتباع** أن تقوم بأمرين:

(*) يقصد المؤلف طبقة المخرِّبين في المجتمع، كما تفعل البطة البلاستيكية في لعبة «الحياة الثانية Second Life». (المترجم).

الأول، ضمان أن تحب ما تعمل؛ إذ إنه ليس هناك أمر ـ إلا فيما ندر ـ أشد تدميرًا لأي عمل من التظاهر بحبه دونما شعور حقيقي بذلك، أو مطالبتك بحبِّه دون أن تكون مستعدًّا لذلك. وسواء كان هذا مقصودًا أم لا، فقد تم ـ في مراتٍ قليلة ـ اكتشاف قيام «إيباي» باستحداث **السياسات** (ولا سيما المرتكزة على جني الأرباح) التي يعتبرها المجتمع افتقارًا إلى الاهتمام بعملها. وعلى الرغم من أنه ليس هناك عيب أو خطأ في استخدام كل السبل الكفيلة بالحفاظ على بقاء المؤسسة (فليس كل أولئك الذين يعتمدون عليها في إثبات ذواتهم أغبياء لدرجة أن يتمنوا موتها)، إلا أن **العلاقة بين المؤسسة والمجتمع علاقة تكافل وتعاضد وتعاون وتعايش؛** حيث لا يمكن لأحدهما الاستغناء عن الآخر. ولذلك، تتمثل **القاعدة الذهبية لنجاح القادة في تذكّر أنه بدون حب حقيقي للمجتمع الذي يعملون فيه، فلن يمكنهم أبدًا أن يتوقعوا منه الشعور بالالتزام نحوهم.**

ومثلما اكتشفت «إيباي»، فإن هذا يعني مناقشات ومناظرات لا نهاية لها بهدف التشجيع وبث الطمأنينة وأحيانًا العراك الحتمي الذي لا مفر منه للحصول على حل مريح. ولذلك، تكون العلاقة صحية بشكل أكبر بحيث يكون من المرجَّح بشكل أكبر أيضًا أن تثمر **التزامًا** حقيقيًّا حينما يقر كلا الطرفين بمخاوفهما وإحباطاتهما واحتياجاتهما. وكثيرًا جدًّا ما أجد نفسي أتحدث إلى **القادة** الذين أعياهم التعب والحيرة، و**القادة** الذين يكونون على وشك مغادرة مؤسسةٍ من المؤسسات بلا عودة وهم يتساءلون في الوقت نفسه بحسرة شديدة عن الوفاء و**الالتزام** من جانب الآخرين. وفي حقيقة الأمر، فإن الطريق البديل للأمانة وتبادل المصالح والثقة هو «**طريق غير مطروق** (مهجور)»، إلا أنه كذلك طريق يزيِّف الاحترام الذي يزدهر بفضله **الالتزام**.

و**الأمر الثاني** الذي يتعين على **القادة** التركيز عليه يتمثل في الحقيقة التي مؤداها أنه بالإمكان إيجاد **الحوافز الاجتماعية** عن طريق التركيز على المجتمع، وليس الفرد. ويمكن أن يمثِّل هذا فكرة غير بدهية بالنسبة للقادة الذين يتم ـ منذ سنوات بعيدة ـ إخبارهم بأنهم ليسوا بحاجة إلى معرفة ما يدفع سلوك **أتباعهم** ويعزِّزه فحسب، ولكنهم بحاجة كذلك إلى الاحتكام إلى هذه الدوافع.

ومن الصحيح أنه في عالم الأعمال ـ على نحوٍ مشابه تمامًا لما يحدث في العالم الحقيقي ـ لا يؤثِّر معظمنا إلا على أولئك الأشخاص الموجودين في المدى القريب لتأثيرنا. ولذلك، **فتركيزنا الدائم على الفرد يضر بالحوافز الاجتماعية**. ومن هذا المنطلق، يعني هوسنا ووَلَعنا **بهندسة** كل جزء من أجزاء الصورة على حدة لبلوغ حد الكمال أننا صرفنا أنظارنا بعيدًا عن الصورة الكبرى لهدفنا. ومن هنا، **يمكن تلخيص دور القائد في جعل المجتمع أقوى حتى يمكن للفرد أن يجد نفسه فيه** ويكتشف هُويته. ولذلك، أدعوك للتفكير مليًا في تجربة «إيباي» في عالم الأعمال.

وبطبيعة الحال، فإنه من الممكن ـ في ظل التطورات التكنولوجية المطبقة بالفعل ـ لأي مسؤول تنفيذي في «إيباي» أن يعرف الكثير عن أي فرد من أفراد المجتمع. بل يمكنه كذلك أن يسعى لمعرفة رأيه من أجل تطوير المؤسسة. إلا أن الموضع الذي يضيف فيه القيمة الكبرى يتمثل في استخدام كل هذه الرؤى لبناء مجتمعٍ أقوى، وليس لتمضية وقته في إقناع مالكي المؤسسة الضيف على الموقع بأنه يُستحسن في الواقع أن يستجيبوا للخدمة على أساس تفضيل وظيفة معينة على أخرى. **ويميل التركيز على الأفراد إلى أن تقدِّم القيادة تعهدًا تعاقديًّا، وليس التزامًا اجتماعيًّا.**

بالطبع، وعلى حين (قد ترى في العالم المثالي لكتاب عن الأعمال التجارية) يمكن أن تبدو هذه الأمور بسيطة نوعًا ما، إلا أنه ليس من السهل القيام بأيٍّ منها. وإنما من السهل ـ بصورة أكبر ـ العمل في ظل سرد مجتمعي واضح واحد أو سرد مؤسسي بسيط واحد، ولكن ليس في عالم يجمع بين الاثنين معًا. إلا أن الحقيقة تشهد بأن عالمنا كان دائمًا يجمع بينهما. ولهذا، فحقيقة أن التغييرات قد ساعدتنا على إدراك أنه لا يتعين أن تسير الأمور بنفس الطريقة التي كانت تسير بها دومًا، لا تعني أننا لم نرغب قط في التطلع إلى ما هو أفضل. أما حقيقة أن رفع الوصاية على الأتباع نتيجة الممارسات الحديثة في عالم الأعمال كان له تأثير على جعلنا نرغب في العيش في ظل عصر أكثر بساطة وأكثر اجتماعية، فلا يجب أن تدفعنا هذه الحقيقة إلى الخوف منها باعتبارها مطلبًا عصريًّا حديثًا. ومن المعلوم أن الانتقال من حال إلى أخرى لا يُعدّ أمرًا سهلًا، إلا أن لدينا الآن دليلًا ماهرًا جدًّا لمساعدتنا في الإبحار لاستكشاف أبعاد هذا التحول الفارق وطبيعته وتداعياته على كافة المستويات. سيداتي سادتي، إلفيس Elvis موجود في المبنى!.

المختصر المفيد

على المدى الطويل، يكون **الالتزام** مهمًّا جدًّا **للقادة**. وكي يتحصلوا عليه، فلا بد أن تكون لديهم رغبة في دفع الثمن. غير أن الالتزام لا يُباع ولا يُشترى. ولضمان الحصول عليه، فإنه يتعين على القادة النظر إلى مؤسساتهم عبر منظورين جديدين غير ماليين:

الأول، إدراك أنه يتعين على كلا الطرفين المشاركين في العلاقة أن يحبا ما يقومان بعمله. وكي تكون المؤسسة ناجحة، فإنها بحاجة إلى أن يتبنى جميع **المشاركين** فيها **مهامهم** وإلى أن يحقِّقوا **هُوياتهم** من خلال سردها.

والثاني، أنه بالإمكان إيجاد **حافز اجتماعي** وليس اقتصاديًّا عن طريق التركيز على المجتمع وليس الفرد. وبالنسبة **للقادة**، فقد يكون هذا أمرًا غير بدهي نوعًا ما نظرًا لأنه يتم إخبارنا كقادة بأننا بحاجة إلى فهم ما يدفع سلوك الفرد ويعزِّزه، وإلى تكريس جهودنا من أجل تعظيم هذه الدوافع لأقصى درجة ممكنة. وعلى الرغم من كل ذلك، فإن ما له أهمية هنا فيما يخص الوظائف والآليات التي تقوم عليها مجتمعاتنا ليس هو الدوافع التي تعزِّز سلوك الأفراد سواء إيجابًا أو سلبًا، وإنما هو ما يوجِّه تلك الدوافع على النحو الذي يجعل المجتمع أقوى.

هوامش المؤلف

1- Uri Gneezy and Aldo Rustichini (2000) A fine is a price, Journal of Legal Studies, 29 (1), pp 1–17.



الفصل الثاني عشر

إلفيس يعود إلى الحياة

كسر حواجز المكان والزمان والحدث

في 25 إبريل 2007، وبعد 30 عامًا من مغادرة إلفيس للمبنى، عاد للغناء فيه أمام جمهوره على الهواء مباشرة؛ حيث عاود معشوق الجماهير النابض بالحياة المفعم بالحركة تقديم خدماته للبرنامج التليفزيوني الشهير «معشوق الجماهير الأمريكي *American Idol*» عن طريق الظهور على خشبة المسرح إلى جانب المغنية الكندية سيلين ديون Celine Dion. وقاما معًا بغناء أغنيته الشهيرة «**لو كان بإمكاني أن أحلم** *If I Can Dream*». غير أن الجمهور لم يكن يحلم في الواقع؛ حيث كان المغني الراحل منذ سنوات إلفيس بريسلي Elvis Presley يؤدي أداءً حيًا حقيقيًا بفضل سحر **التكنولوجيا**(*). إلا أن هذه كانت هي المرة الثانية التي يعود فيها إلفيس إلى الحياة خلال العقد الأول من ألفيتنا الجديدة.

في عام 2002، قام جانكي إكس إل Junkie XL بإعادة مزج أغنية كانت قد سُجِّلت للمغني الأمريكي الشهير ملك الروك آند رول إلفيس بريسلي لأول مرة عام 1968 واستُخدمت في أحد أفلامه. وهو فيلم «عش قليلًا وأحب قليلًا *Live a Little, Love a Little*». واحتلت المرتبة الأولى فيما يربو على **20** دولة. وأصبحت أغنيته الفريدة «أقل القليل من الكلام *A Little Less Conversation*» نشيدًا وطنيًا يتغنى به الأمريكان بحيث لا يمكن تجاهلها. ولذلك، تم استخدامها في الموسيقى التصويرية soundtracks للأفلام بداية من فيلم «بروس العظيم *Bruce*

(*) على سبيل المثال لا الحصر، تستطيع خاصية التصوير التجسيمي أو الهولوغرافي Holography. وهي ببساطة عبارة عن تكنولوجيا استخدام أشعة الليزر في تكوين أشكال وصور مجسَّمة ثلاثية الأبعاد للشخص على مسافة قصيرة من المتحدث، وكأنه إنسان حقيقي من دم ولحم. وهذه الخاصية شائعة الاستخدام في أفلام الخيال العلمي، وبعض البرامج الحوارية. (المترجم).

Almighty» إلى فيلم «المحيط *Ocean's 13*» مرورًا بفيلم الكرتون «ليلو وستيتش *Lilo and Stitch*» و«جاكاس *Jackass Two 2*» و«حكاية سمكة قرش *Shark Tale*».

كما أصبحت هذه الأغنية معيارًا للحكم، يستخدمه الصحفيون والمعلِّقون والنقاد في كل مرة يكونون فيها ساخطين على مستوى جودة عمل من الأعمال. ولذلك، كان الساسة من كافة الأطياف والاتجاهات يُطالَبون بما يدعو إليه مطلع هذه الأغنية. وهو «**أقل القليل من الكلام والمزيد من العمل**». وعليه، تم توجيه المسؤولين التنفيذيين الذين يمثِّلون الهيكل الاقتصادي بالكامل بدايةً من القطاع الصحي إلى القطاع المالي، إلى تنفيذ نفس المطلب: «أقل القليل من الكلام والمزيد من العمل». وفي حقيقة الأمر، سوف توضِّح لك عملية بحث سريعة على موقع محرِّك البحث «جوجل Google» العدد والمدى الهائلين اللذين تم بهما استخدام عنوان هذه الأغنية باعتباره اختزالًا shorthand لكل ما يمكن أن يقوله الصحفيون والمعلِّقون والنقاد (حتى يُبرهنوا بصورة نهائية وحاسمة على أنه حينما يتعلق الأمر بكتابة مانشيتات أو عناوين رئيسية، فإن خيالنا يكون محدودًا بنفس درجة محدودية قدرتنا على اتباع التيار السائد الذي تشير جميع الدلائل إلى أنه الأفضل).

إلا أنه لو رأى الصحفيون الولادة الجديدة للأغنية باعتبارها فرصة للإفادة ولو بصورة مؤقتة من شهرتها، لكان ينبغي على **قادة الأعمال** الإقرارُ بأنها خير مثال على أحد أكثر معتقداتهم الراسخة والخاطئة في الوقت نفسه؛ ألا وهو أن **الأفعال أعلى صوتًا (أبلغ) من الأقوال**.

وليس من المستغرب أن يضمر المسؤولون التنفيذيون أو يُخفوا اعتقادهم الراسخ بأن المشاركة في المعاملات أو **المشاركة التداولية** transactional involvement ترتكز على الأفعال؛ حيث يمضي سيناريو الأفعال كالتالي: **أوجد حالة من الوضوح clarity، وانشر خطة plan، وحمِّل العاملين مسؤولياتهم accountability ثم كافئ المجيدين على النتائج الملائمة وعاقب المقصِّرين على النتائج غير الملائمة**. ومن هنا، تعمل الطبيعة المتتابعة لهذه العملية على تعزيز الاعتقاد بأن فعل أي شيء للآخرين هو الطريقة الوحيدة المضمونة للنجاح.. هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى، فإن **الإدماج الاجتماعي** social engagement ـ كما نراه ـ ليس عملية متتابعة. أما **البساطة** simplicity **والسرد** narrative **والمهام** tasks **والحب** love، فيؤازر بعضها بعضًا. وعليه، فإن الجزء المتعلق بـ«**الفعل** doing» في **القيادة** يتعين أن يكون أشد تعقيدًا

وأكثر شفافية وأكثر ترابطًا وشمولية على أقل تقدير. إلا أن المغالطة أو الفكرة الخاطئة فيما يتعلق بموضوع **القيادة** تكمن في أن **المؤسسات تعاني من «أعراض مرض نُدرة الكلام إلى درجة خانقة، والفعل غير الكافي»**. ولذلك، لا ترتكز هذه المغالطة ببساطة على المعتقدات الموجَّهة توجيهًا خاطئًا نحو نوعية **الأفعال** التي يتعين اتخاذها. وإنما هي وليدة الفشل في قبول فكرة أن **الأقوال والأفعال مرتبطان ارتباطًا عضويًّا** في حقيقة الأمر. وهناك مظهران مهمان لهذا:

يتمثل **الأول** في أنه يمكن للكلمات أو الأقوال أن تنبئ بصورة كبيرة جدًّا عن طبيعة الأفعال التي من المرجَّح اتخاذها. ولذلك، أدعوك إلى التفكير على النحو التالي: **إذا كانت عيون البشر هي النافذة التي نطل منها على ما يجري في أرواحهم، إذًا، فالكلمة المكتوبة هي الأفق الذي تلوح فيه العواطف**. وفي كل يوم، تُثبت لنا الأدلة بما لا يدع مجالًا للشك كيف أن الكلمات وسيلة جيدة للحكم على الحالة الصحية، سواء العقلية أو الجسدية لأي شخص. ولذلك، إذا أخبرتُك بأنني أشعر بالكآبة والتعب، فإنك لست بحاجة إلى أن تكون طبيبًا (أو أن تكون قارئ أفكار في الواقع) حتى تعرف أنني ربما لا أكون على ما يُرام. ولكن ماذا سيحدث إذا لم أخبرك بما أشعر به؟ هل لا يزال بإمكانك أن تخمِّن الحالة التي أكون عليها من خلال الكلمات التي أستخدمها عندما أناقش موضوعًا ليس له أي صلة ألبتة بصحتي؟ يعتقد كل من جيمس دبليو. بينيبيكر James W Pennebaker، وروجر جيه. بوث Roger J Booth، ومارثا إي. فرانسيس Martha E Francis أن بإمكانك وأن بإمكانهم مساعدتك حتى على تخمين ذلك ومعرفته.

اعتمادًا على عقود من البحوث والدراسات الخاصة بظاهرة التعالُق correlation أو الارتباط المتبادل بين الكلمات المستخدمة والصحة الجسدية والعقلية، قام جيمس وروجر ومارثا بابتكار طريقة لاكتشاف كيفية قراءة العلامات الدالة على حالتنا الصحية. وقد سمَّوا هذا البرنامج لتحليل النصوص باسم «الاستعلام اللغوي وعدد الكلمات Linguistic Inquiry and Word Count (LIWC)».[1] ويُعتبر هذا البرنامج من أشهر البرمجيات softwares التي تقوم بتصنيف أنواع الكلمات المستخدمة في أي نص من النصوص إلى اثنتي عشرة فئة (مثلًا الكلمات الاجتماعية والكلمات المؤثرة والإشارات الذاتية... إلخ) لتقييم صحة الشخص. فعلى سبيل المثال، حينما يشعر الناس أنهم بصحة جيدة يميلون إلى عدم الاعتماد على استخدام ضمير

المتكلم (أنا، نحن). وحتى يضمن فريق البحث توفير عينة عشوائية متوازنة، قاموا بتحليل كلمات الكثير من المشاهير وحتى الأشخاص المدانين في جرائم شائنة.

درسوا كلمات ماكرتني McCartney ولينون Lennon نجمَيْ فريق البيتلز، ووضعوا نسخة أصلية من مناظرات الانتخابات الرئاسية الأمريكية بين السيناتور أوباما Obama (الرئيس الأمريكي الحالي) والسيناتور ماكين McCain في البرنامج. وعلى الرغم من أنهم وجدوا أن كلمات **أسامة بن لادن** زعيم تنظيم القاعدة لم تكشف سوى عن القليل من **التغيير على مر** الزمن، إلا أن الكلمات التي نطق بها «نائبه» **أيمن الظواهري** [الزعيم الحالي للقاعدة بعد اغتيال بن لادن] تكشف عن شعور متزايد بعدم الأمان.[2] وعلى حين أنني لا أزال أقوم بتحليل كلمات هذا الكتاب خوفًا مما قد يكشف عنه من خبايا وأسرار، إلا أن فكرة أنه يمكننا «قراءة أفكار» شخص ما بكل دقة ودون أدنى لبس ليست فكرة تتطلب قدرات خارقة أو خيالية من **القادة** وإنما تتطلب فقط أن يكون لديهم حس ذاتي واجتماعي.

إننا نعرف أن حالاتنا المزاجية مُعدية. وبالتالي، يمكننا أن نشعر بالعلاقة الطردية بين تغيُّر الجو في بيئات عملنا وتغيُّر حالاتنا المزاجية. وهذا يحدث بسبب **الكلمات** التي نستخدمها، والسلوك الذي نُظهره. ومن الواضح أن أقوالنا وأفعالنا ـ إضافةً إلى أفعال الآخرين ـ ليست منفصلة عن الطريقة التي تتطلبها الحكمة الإدارية التقليدية. وهنا، يمكن تصحيح فكرة أن **الأفعال أعلى صوتًا أو أبلغ من الأقوال**. وإنما هي على أقل تقدير متساوية معها في الأهمية.

أما **المظهر الثاني** الذي تتعين علينا دراسته من أجل تصحيح هذه المغالطة، فيتمثل في اعتقادنا بأن **الأفعال والأقوال** عبارة عن سلسلتين؛ كل واحدة منهما متصلة الحلقات، ولكنهما في النهاية منفصلتان. وعلى الرغم من أنني كنت مغرمًا على الدوام بالقول الدارج: «حينما يقال عن أي عمل «**كله تمام**»، فإن ما يقال يكون عادةً أكثر مما يتم فعله». ولا يرجع إعجابي بهذا القول أبدًا إلى براعة الصياغة اللغوية المستخدمة فيه، ولا إلى التدقيق وإمعان النظر فيه. وهنا، تتمثل الحقيقة في أنه **لا يمكن أن تكون الأفعال ذات كفاءة ما لم تكن الأقوال المعبِّرة عنها ذات تأثير**.

على مدار العامين الماضيين، قمتُ بإجراء تجربة صغيرة على الرغم من أنني أبوح لكم بهذا السر على مضض خشية ألّا يكون بمقدوري أبدًا استخدامها من جديد كبداية قوية لكلامي

مع الجمهور، إلا أن النتيجة كانت كاشفة ومعبِّرة. ففي كل مرة كان يُطلب مني إلقاء كلمة في أحد المؤتمرات أو الندوات، كنتُ أبدأ حديثي بإعطاء الحاضرين نفس الاختبار بغض النظر عن انتمائهم إلى بلد أو قارة أو تخصُّص ما أو الملف الشخصي لكل واحد منهم أو منصبه. وعلى الرغم من ذلك، كانت النتائج دائمًا واحدة.

وهذا الاختبار عبارة عن مسألة حسابية بسيطة؛ حيث أطلب من المشاركين في المؤتمر أو الندوة إجراء عمليات جمع وضرب وطرح وقسمة بسيطة. ولم يكن يوجد أكثر من رقمين اثنين فقط في أي عدد واحد ثم أُخبر المشاركين بأنه على حين أن هذا الاختبار ليس صعبًا (موضِّحًا أن ابنتي شارلوت Charlotte البالغة من العمر 10 سنوات لم تجد أي صعوبة في إجرائه)، إلا أنه معقَّد. وأستطرد في إيضاح أنه مما يجعل هذا الاختبار أكثر صعوبة أنني لن أُلزمهم بوقت محدَّد يتعين عليهم الإجابة خلاله ثم أختتم كلامي بإعطائهم التعليمات والإرشادات التي تيسِّر عليهم الإجابة عن أكبر عدد ممكن من المسائل بشكل صحيح، وبأسرع ما يمكنهم.

وبمجرد أن أقول لهم «ابدؤوا الاختبار»، يهرع المشاركون لإنجاز المهمة. وعلى الرغم من أن أي واحد منهم لا يعرف ابنتي، إلا أنك تستطيع القول بأنهم جميعًا يريدون أن يتفوقوا عليها؛ حيث يقول لسان حالهم: «إذا كانت طفلة في العاشرة من عمرها يمكنها القيام بذلك، فلا بد أن نُثبت لأبيها كيف يمكننا القيام بذلك بطريقة أفضل وأسرع منها». وربما تنظر إلى هذا الأمر على أنه اتهام بائس لحالتنا العقلية في المنظمات والمؤسسات حيث لا يكون في وسع الكبار تحمُّل الخسارة أمام طفلة في العاشرة من عمرها، إلا أن هذه القدرة على اتخاذ إجراءات حاسمة وسريعة هي كذلك صاحبة الفضل في جعل هؤلاء الأشخاص مسؤولين تنفيذيين ناجحين.

وفي الوقت الذي أقوم فيه بإنهاء الاختبار (في مدة لا تزيد عن دقائق)، يظهر نمط ما. ألا وهو أن معظم الأشخاص استطاعوا حل حوالي **20** مسألة حسابية من إجمالي **40** مسألة. واستطاعت قلة منهم حل عدد أكثر من ذلك، وقلة أخرى استطاعت حل عدد أقل من ذلك. وكما قد تتوقع، فقد كانت النتيجة تقترب بشكل أو آخر من المنحنيات الجرسية bell curves. إلا أن حوالي عُشر الحاضرين ـ على الأكثر ـ كانوا يحلون هذه المسائل بوتيرة أبطأ كثيرًا من الباقين، وكانوا يحقِّقون بالتالي مجموعة مختلفة تمامًا من النتائج. وحينما أطلب الإجابات، يدرك أغلب الحاضرين فجأة أنه لا بد أن في الأمر خدعة لم يكتشفوها أو يفطنوا إليها؛ لأنهم

يدركون بصورة مؤكدة أنه يوجد في أعلى الصفحة سطران من التعليمات والإرشادات التي تنص بوضوح على أنه: «في المسائل الحسابية البسيطة التالية تعني العلامة (+) الضرب، وتعني العلامة (-) القسمة، وتعني العلامة (×) الطرح، وتعني العلامة (÷) الجمع. أجبْ عن هذه المسائل في ضوء هذه التوجيهات».

وبطبيعة الحال، فقد كان أول رد فعل يصدر عن الحاضرين هو توجيه اللوم لي! ومع ذلك، فقد قلتُ إن هذا كان أمرًا بسيطًا وإنه ليست هناك خدعة خلاف تحدي الوقت.. لا بد أنني كنتُ أكذب. واسمحوا لي أن أدافع بأنني أعطيتهم جميعًا نفس التعليمات والإرشادات على حدٍّ سواء، وأن حاصل ضرب اثنين في ثمانية - في رأيي - ليس أكثر صعوبة من حاصل جمع ثمانية زائد اثنين. ولذلك، يمكنك الشعور بفخر الأشخاص الذين قرؤوا الإرشادات وربما شماتتهم؛ لأنهم يعرفون أن **القيادة لا تعني مجرد اتخاذ الإجراء فحسب، ولكنها تعني كذلك التحلي بضبط النفس على نحوٍ يسمح بقراءة الإرشادات والتعليمات وفهم حقيقة الاختبار.** إلا أن ذلك ليس هو ما يجعل هذا الاختبار مهمًّا.

إن ما يهمني هو أنني أشرفت على إجراء هذا الاختبار البسيط على آلاف الأشخاص في مجموعات يتراوح عددها من 10 إلى 1000 شخص، ولم ألحظ قط أي شخص بعد انتباهه للإرشادات.. يلتفت إلى المجموعة، ويبادر بالقول: «انتبهوا، توجد خدعة.. تأكدوا من أنكم قرأتم الإرشادات». وحتى حينما يكون الحاضرون يعملون في قسم واحد في مؤسسة واحدة، فإن **الروابط الاجتماعية تختفي بمجرد أن تطغى حماسة المنافسة.** ومن ثم، فلماذا ينبغي أن يكون كل أولئك الحاضرين المختلفين في حالة متشابهة جدًّا؟

إن معظم سلوكيات قيادتنا محصِّلة لقيام المؤسسة بشحذ رغبتنا في اتخاذ إجراء ما. أما النظم الاجتماعية، فتعزِّز وتكافئ قدرتنا على التصرف السريع تحت ضغط. ولهذا، نتعلم تقييم تلك الحاجة إلى الإنجاز حتى تصل إلى درجة الإشباع الذي يُخلِّف شعورًا دائمًا بالرضا والامتنان. فكلما زاد الضغط الموضوع علينا زاد تطلُّعنا إلى إشباع حاجتنا للإنجاز. ولذلك، يتم تصميم عمليات المؤسسة بحيث تتوافق مع تلك الحاجة. وبالتالي فحينما يواجهنا اختبار، فإن الغلبة تكون لدوافعنا الخاصة - شريطة أن تكون المهمة الملقاة على عاتقنا مشابهة للمهام التي نجحنا في إنجازها من قبل (مثل اختبار حسابي) - قبل أن نشرع في العمل. وعلى حين قد يكون تطوير صفة التحلي بضبط النفس على نحو يكفي لجعل هذه الدوافع محل فحص وتدقيق لمدة طويلة

بما يكفي لقراءة الإرشادات والتعليمات وَصْفةً جيدة ومجرَّبة لتحقيق النجاح، إلا أنه غير كافٍ في عالم «**التباعة** leadershift».

وفي ذلك العالم، يعتمد النجاح على دعم الروابط المجتمعية. ففي حالة اختبارنا، يتعلق هذا النجاح بالتأكد من أن الشخص الذي يكتشف الخدعة يشعر بأن عليه واجب إشراك الآخرين في اكتشافه (وهذا الشعور عكس الغرور والزهو بعدم إشراكهم في ذلك الاكتشاف من أجل الفوز بمسابقة). ومن الأمور الكاشفة المعبِّرة أنني لم أقم في أي مرحلة بذكر كلمة «**مسابقة**» عند طرحي للإرشادات الخاصة بالاختبار. وعليه، فلماذا يسمعونها؟

إننا نتصرف على أساس ما نسمعه، وليس ما يقال. ومع ذلك، فحتى التعليمات والإرشادات هي في النهاية كلمات تثير الأفعال. ونحن جميعًا نعرف أنه حتى أقوى التعليمات قد لا يتم أحيانًا العمل بمقتضاها. وكي نضمن عدم حدوث هذا، فإننا نتطلع إلى جعل التعليمات أكثر وضوحًا وجعل الحوافز (سواء الإيجابية أو السلبية) عالية. وإذا قمنا بذلك، فإننا ننسى أهمية **الأقوال**. ودعني أوضِّح هذا كما يلي:

تخيَّلْ أنني أجلس على مائدة العشاء مع طفلَيَّ، ويبدأ جورج George في وضع الملح على طعامه. إنني أدرك عندئذٍ أنه ربما يضع ملحًا أكثر من اللازم من حيث المذاق أو إلحاق الضرر بصحته. ويمكنني أن أقول له: «من فضلك يا جورج، هل يمكن أن تتوقف عن وضع المزيد من الملح على طعامك؛ لأنك وضعت عليه الآن أكثر مما ينبغي». هذه هي التعليمة. وقد يتم أو لا يتم العمل بها (ودعُونا نفترض أنه سيعمل بها). ومن ناحية أخرى، فقد أكتفي بالقول: «كفاية.. يا جورج» بنبرة توحي بأنه فعل شيئًا ما ليس صحيحًا بالمرة! ولأن جورج ولد ذكي، فإنه سرعان ما سوف يدرك ما أعنيه، وسوف يضع الملح جانبًا (وهو ما نأمله). وفي هذا المثال الأخير، يتصرف جورج ليس وفقًا للمعنى (المعجمي) لكلماتي ولكن وفقًا للمعنى الذي يستنبطه منها في سياقها الفعلي. وفي مثال آخر، ربما تشعر بحرارة شديدة في مكتبك إلا أنك لا تستطيع الوصول إلى النافذة. وحينما أجلس إلى جوارك، تسألني: «يا إيمانويل Emmanuel، هل تستطيع الوصول إلى هذه النافذة؟» فمن المرجَّح أنني سوف أنهض وأفتحها لك. ولكن أرجو أن تلاحظ أنك لم تطلب مني قط في أي مرحلة أن أفتح النافذة. وعلى الرغم من ذلك، فإنني أعتقد أنني سمعت لسان حالك يقول ذلك.

ومن ثم، فعلى حين أنني لم أقصد قط أن يكون اختبار الحساب على هيئة مسابقة، إلا أنه من الواضح أن المشاركين افترضوا أنني قصدت ذلك. وهذا هو ما يسمِّيه اللغويون بـ«**الفعل الكلامي غير المباشر** (indirect speech act)».[3] ولذلك، فنحن نتصرف على أساس المعنى السياقي الذي نستنبطه من الكلمات بالإضافة إلى معناها الحرفي (المعجمي). ويكون هذا المعنى السياقي المستنبَط محصِّلةً لتاريخنا الشخصي، ولخبراتنا المشتركة. ومن هذا المنطلق، فإنني أقوم بفتح النافذة لأنني أعرف أنك حينما تسألني عما إذا كنتُ أستطيع الوصول إلى شيء ما، أنك تريده ولكنك لا تستطيع الوصول إليه. وهذا ما قام به جورج عندما وضع الملح جانبًا لأنه يعرف أن عبارة «كفاية.. يا جورج» اختزال لعبارة «توقَّفْ عما تقوم بفعله أيًا كان، وعبِّرْ عن دهشتك من طلبي هذا كيفما شئت».

وعليه، بغض النظر عما كان إلفيس قد جعلنا نعتقد عندما ظهر على خشبة المسرح، فإن الأقوال والأفعال تترابطان بصورة عضوية. وتحدث الأفعال الكُفْئة نتيجة للافتراضات المشتركة وللإحساس بتاريخ مشترك. ولذلك، فالطريقة الوحيدة التي يمكننا عن طريقها بناء هذه النقاط المرجعية المشتركة هي استخدام الأقوال المؤثِّرة.

ترتكز حقيقة أنه ربما يُساء فهم الإرشادات أو تفسير التعليمات بصورة أكبر ـ على عدم وجود ذلك **التاريخ المشترك** (أي: أننا لا نفهم المطالب الحقيقية) وليس مجرد تعليمة يتم التعبير عنها بصورة سيئة. ومن ثم، فعلى حين قد تزيد التعليمات الأكثر وضوحًا من احتمال إنجاز عمل ما، إلا أنه من سوء الطالع أنها تحتاج إلى عمل إطار لهذه المطالب يتسم بالضيق الشديد والتكثيف المفرط اللذين يجعلان الكلام مستحيلًا. ونتيجة لذلك، أصبح لدينا حلقة مفرغة ناشئة عن الافتقار إلى الكلام، الذي من أبرز أعراضه الحد من التاريخ المشترك وتقليص رُقْعته. وهو ما سوف يتطلب بدوره تعليمات مستقبلية أكثر ضيقًا وتقييدًا. وفي النهاية، فإن إمكانية تحقيق **الإدماج الاجتماعي** social engagement تتوارى وتختفي لتفسح المجال لعودة **المشاركة التداولية في المعاملات** transactional involvement إلى صدارة المشهد من جديد (وهو الشيء الفعلي الحقيقي الذي تجعله **النزعات الأربع** القاتلة موضوع هذا الكتاب غير فعّال).

يُعدّ تبنِّي فكرة أن الأقوال هي الطريق الوحيد القويم والمؤثر نحو الأفعال الصحيحة والمؤثرة أمرًا مهمًّا لتحقيق النجاح في العالم الجديد الذي أفرزته النزعات الأربع التي تؤدي

إلى «**موت القيادة** DEAD trends». وهذا هو السبب في أن فهم حقيقة ظهور إلفيس الخادع وطمسها يعتبران أمرين في غاية الأهمية والحسم لتحقيق النجاح في عالم ما بعد هذه النزعات.

لقد قمتُ حتى الآن بدراسة عالم الأعمال تحت عنوانين رئيسيين، هما: **المؤسسات والشركات**. ويُعدّ العنوان الأول اختزالًا للمؤسسات القائمة على أساس هيكل تنظيمي هرمي hierarchical (من حيث توزيع **الأدوار** roles) على النحو الذي نعرفها به اليوم (مع الإقرار بأن التسلسل الهرمي نفسه سوف يؤدي على الدوام دورًا أكثر أو أقل وضوحًا في الثقافة السائدة في بيئة عملنا). أما العنوان الثاني، فيُعدّ هو وسيلتي لوصف شبكة من العلاقات داخل مجتمع غير هرمي التسلسل (من حيث توزيع الأدوار، إلا أنه ـ من نواحٍ عديدة ـ ليس أقل تنظيمًا من المجتمع الهرمي من حيث توزيع **الأنشطة**). ولأجل نجاحهما، يعتمد هذان المجتمعان كلاهما على قدرتهما على ضمان توفير مقومات **الإدماج** engagement والاحتواء في المجتمع **والاصطفاف** alignment خلف أهدافه **والمسؤولية والمحاسبة** accountability **والالتزام** commitment من جانب جميع **المشاركين** participants نحوه.

وأنا أرى أن الطريقة التي نحصل بها على **إدماج** المشاركين واحتوائهم، **واصطفافهم** خلف أهداف المجتمع، والشعور **بالمسؤولية**، **والالتزام** سوف يتعين أن تتغير نتيجة للضغط الذي يُمارَس على مؤسساتنا. ومن ثم، فإن **الطرق والأساليب التي نستخدمها يجب أن تختلف اختلافًا واسعًا خلال انتقالنا من مرحلة المشاركة التداولية للمؤسسة إلى نموذج الإدماج الاجتماعي للشركة. وسوف يتعين علينا أن ننتقل من مرحلة الوضوح clarity والخطط plans والأدوار roles والمال money إلى مرحلة البساطة simplicity والسرد narrative والمهام tasks والحب love**.

في كتابي الأول الذي يحمل عنوان «**القائد المتواصل** *The connected Leader*»، ذهبتُ إلى أن المؤسسات كانت في الواقع عبارة عن عمليات صورية formal اعتمدت على شبكات تواصل اجتماعي social networks للحصول على ما تحتاجه من الطاقة. وقد توصلتُ إلى أن **القادة** كانوا بحاجة إلى الارتباط بهذه الشبكات من خلال الثقة وتكريس كل طاقتهم لتحقيق الأهداف الصورية عن طريق إبراز **الهدف**، والحفاظ على **الاصطفاف** خلف تحقيقه عبر **الحوار**. ولذلك، يُعدّ هذا الكتاب من نواحٍ عديدة مقدمة لكتابي «القائد المتواصل». وتُعتبر الوصفة المذكورة آنفًا

هي العلاج الناجع الذي يمكن **للقادة** استعماله لتحقيق التحول من عالم ما قبل النزعات الأربع التي أدت إلى «**موت القيادة**» إلى عالم ما بعد انحسار هذه النزعات.

إلا أنه حينما يمتد نطاق **شبكات التواصل الاجتماعي** إلى خارج حدود المؤسسة الصورية، فإن دور **الأقوال** يصبح أكثر أهميةً من ذي قبل. ولذلك، **فالشركات ليست مؤسسات؛ حيث إنها تعتمد على مجموعة من الفاعلين أكثر عددًا مما يمكن أن يوجد بداخل حدودها الصورية**. ومن هذا المنطلق، تصبح الفروق غير واضحة بين الموظف القديم والجديد أو الخبير والمبتدئ أو المشارك والمتعهِّد أو العميل والعامل بسبب **النزعات الأربع**. وعلى هذا الأساس، تصبح مشاركة مجتمع بأكمله في **فعل تحاوريّ** أمرًا في غاية الأهمية والحتمية. وفي هذا المقام، دعني أضرب لك مثالًا واضحًا لتجسيد هذا التصور في أي عمل «**حقيقي**».

إذا كانت انطلاقتنا الجديدة في العمل عبارة عن **مكان مفعم بالطاقة والعاطفة والإخلاص لقضيتنا، وحماسة لا حدود لها للإنجاز**.. إذا كان الأمر كذلك، فإن بنك «**رابوبنك** Rabobank» هو أقدم مشروع جديد ينطبق عليه هذا الوصف في كل المشاريع الجديدة التي صادفتُها في حياتي حتى الآن. ولذلك، أسمِّي هذا البنك التعاوني الهولندي بداية عمل عمرها **100** عام؛ حيث يبدو المشي حول المقر الرئيسي للبنك في مقاطعة أوتريخت Utrecht مثل المشي حول أي مرآب (جراج) في «**وادي السيليكون** Silicon Valley». وإذا سلَّمنا جدلًا بأنه مثل مرآب كبير يعجّ بآلاف الأشخاص، إلا أنه يبدو مثل مكان متخصص في إتاحة الفرص.

ويُعدّ «رابوبنك» أحد البنوك التعاونية الحقيقية القليلة في أوروبا؛[4] حيث يمثِّل تجمُّعًا للبنوك الهولندية المحلية التي تكتسب قوّتها من الأعداد. ومثله مثل كل المشاريع الجديدة start-ups، يدين «رابوبنك» بوجوده لما يمكن أن نطلق عليه الآن «**فجوة في السوق**» بعد أن كان يطلق عليها ـ منذ مائة عام ـ وصف «فراغ» يحتاج إلى أن يتم ملؤه. وقد تمثَّل هذا الفراغ في عجز المزارعين عن الحصول على قروض ائتمانية credits؛ حيث أدى الافتقار إلى موارد ثابتة للدخل، ومخاطر العمل في الأرض إلى جعل ضمان الحصول على قروض بالنسبة لأي شخص يعمل بالزراعة أمرًا في غاية الصعوبة. ولذلك، تشكلت في أوروبا خلال القرن التاسع عشر جمعيات زراعية تعاونية محلية عديدة لملء ذلك الفراغ.

وقد تبنَّت الجمعيات الزراعية الهولندية المحلية خمسة مبادئ للعمل: **الأول**، المسؤولية المشتركة لأعضائها. وهو ما ضمن وجود مجتمع متماسك ومترابط cohesive. **والثاني**، إدارة

عملياتها من قِبل متطوعين يعملون بلا أجر بهدف تقليل تكاليف الإدارة إلى أدنى درجة ممكنة. و**الثالث**، الاحتفاظ بالفوائد لضمان استمرارية البنك. و**الرابع**، المدى الجغرافي الذي يضم الفروع المحلية بما يضمن قربها من قاعدتها المحورية. وأخيرًا، تمثَّل المبدأ **الخامس** في استقلال العضوية المحلية للإبقاء على البنك قويًّا ومستقرًّا. وخلاصة الأمر أن هذه الفروع المحلية تجتمع معًا تحت مظلة واحدة لمساعدتها على التنسيق فيما بينها، وتقليل تكاليف التشغيل إلى أدنى درجة ممكنة.

وفي منتصف تسعينيات القرن العشرين - في وقت كانت فيه أغلبية البنوك تتطلع إلى الهياكل التنظيمية والإدارة الرشيدة التي تعظِّم لأقصى درجة من حريتها في التصرف وقدرتها على المخاطرة - قام «رابوبنك» بتدشين أحد أكبر **حواراته** الخاصة بوجوده مع المساهمين stakeholders؛ حيث كان أمامه سؤالان تجب الإجابة عنهما: هل هيكلنا التعاوني صحيح وملائم للمستقبل؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما الذي نحتاج إلى عمله لإعادة تجديد عضويتنا؟ وأجاب المساهمون بموافقة مدوية على الشق الأول من السؤال. ولذلك، خصَّص البنك الكثير من وقته منذ ذلك الحين في العمل على توفير ثلاث **روافع** من شأنها أن تجعل منه مجتمعًا مزدهرًا مرةً أخرى. وهي: **المصالح**، و**المشاركة**، و**الإدارة**. وبذلك، تم ملء الفراغ الذي كان «رابوبنك» يتطلع لملئه، ولكنه ظل بحاجة إلى تحديد **هدف** جديد يبرِّر وجوده. وقد تجلَّى هذا الهدف في الحاجة الملحّة - في وقتنا الحالي - لمواجهة بعض التحديات المفروضة على الشركات العالمية التي تعمل في مجالَي الزراعة والغذاء، إضافةً إلى المستجدات في مجال تقديم حلول تكنولوجية لأزمتنا البيئية والمناخية.

وقد حظيتُ بلقاء الكثير من العاملين في «رابوبنك»، فوجدتُ أنهم جميعًا يتشاركون سمة واحدة تتمثل في أن الكثير من **القادة** يقولون إنهم يقدِّرون الأشخاص الذين يعملون معهم إلا أنه من المرجَّح - على نحو يمكن تفهُّمه - أنهم يفضِّلون ألّا يعبِّروا لهم عن هذا بصورة ملموسة. ولذلك، فالعاملون في «رابوبنك» أشخاص متشكِّكون وقلقون؛ حيث إنهم يسألون عن كل شيء، ويناقشون أي فكرة أو مفهوم تضعه أمامهم، ويفكِّرون بعمق في أي قضية مُثارة على نحوٍ يدعو إلى الإحباط. وقد شهدتُ هذا الإحباط بنفسي مباشرةً حينما ناقشتُ معهم باستفاضة مزايا الهياكل التعاونية وعيوبها. وأيًّا كان ما اتفقنا أو اختلفنا عليه، فإنه كان يمكن لأي شخص أن يكشف عيبًا وأن يبدأ **الحوار** من بدايته مرةً أخرى.

وقد وضعتُ ذلك الإحباط أمام المسؤولين التنفيذيين الذين التقيتُ بهم في «**مجموعة رابوبنك** Rabobank Group» لمناقشة موضوع **القيادة**؛ حيث كنتُ أريد أن أعرف كيف يتعاطون مع ما يبدو أنه تحدٍّ لأفكارهم، وليس مجرد معرفة كيف يترجمونها إلى واقع ملموس بكفاءة واقتدار. فجاءت إجابتهم متضمِّنةً الكثير مما ينسف خدعة ظهور **إلفيس بريسلي** على خشبة المسرح أكثر بكثير وأبلغ مما يمكن أن تفعل كتابتي.

في الأعم الأغلب من الحالات، يعرف المسؤولون التنفيذيون أنه سوف يتعين عليهم بيع أفكارهم. إلا أن معظمهم يعرفون أن هذا البيع يتم بعد أن يتم اتخاذ القرار. ففي العادة، سوف يجمعون فريقًا من المستشارين والزملاء لمناقشة الخيارات المتاحة. وعندئذٍ، سوف يتخذون القرار ويقومون بإبلاغه للإدارات المعنية ثم يتطلعون إلى أن يتم تنفيذه خلال استمرارهم في بيعه. إلا أن الوضع مختلف في حالة «رابوبنك». **وباعتبار أن القادة أمناء على الروح التعاونية، فإنهم ينظرون إلى عملهم على أنه توصيل للأفكار قبل أن يكون سلطة أو صلاحية لاتخاذ قرار.** وهم لا يقومون بهذا فقط مع فريق من الزملاء؛ لأنهم يتعين عليهم أن يقوموا به مع كل شخص بدايةً من المزارعين إلى مديري الفروع. ولذلك، تخيَّلْ ـ إذا أردت ـ أنك تحاول إجراء تجربة لاكتشاف أفضل طريقة لتقليل التكاليف حينما يعاني معظم العاملين تقريبًا بسبب اضطرارهم إلى التوقيع على سطر منقَّط أولًا.

غير أن المسؤولين التنفيذيين في «رابوبنك» لا يعدون هذا مشكلة. ففي حقيقة الأمر، يعدونه بدرجة كبيرة جدًّا نقطة قوة للبنك. وعلى حسب رأيهم، فإن المسؤولين التنفيذيين الذين يعتقدون أن أفكارهم سوف يتم تنفيذها في التوّ واللحظة بمجرد أن تخطر على بالهم يخدعون أنفسهم. وهم يعرفون أنك حتى حينما تقوم باتخاذ قرار، فإنك سوف تظل بحاجة إلى جعل العاملين يتبنّون هذا القرار ويعملون على تنفيذه بنجاح. ومن ثم، حتى إذا كنتَ قادرًا على إصدار مرسوم من المراسيم، فإن الاحتمال الأرجح يتمثل في أن الأمر سوف يستغرق أسابيع وربما شهورًا قبل أن يدخل حيز التنفيذ. وإذا اعتبرت أن الكفاءة هي أقصر طريق يصل بين الفكرة والتنفيذ وليس بين القرار والتنفيذ، فإن طريقة عمل هؤلاء **القادة** تضمن نجاح تنفيذ أفكارهم. لماذا؟ ببساطة لأنه في الوقت الذي يتم فيه اتخاذ القرار، فإن كل شخص مشارك في تنفيذه سيكون معهم في نفس القارب. ولذلك، يمكننا القول بأن **الحوارات** أثمرت الإحساس

بالملكية والقبول والمشاركة لدى العاملين، فضلًا عن أنها ـ في الأعم الأغلب من الحالات ـ جعلت القرار يؤتي ثماره بشكل أفضل مما يمكن أن يحقِّقه أي مرسوم من المراسيم.

ويتمثل ما يجعل هؤلاء المسؤولين التنفيذيين قادرين على التوافق مع هذا الطرح في قدرتهم على ترغيب العاملين في **الحوار**. ولذلك، فليس لديهم أي شيء يتعين عليهم إثباته؛ لأن لديهم وجهة نظر، ويشعرون بالراحة نحو المكان الذي يشغلونه في العالم. وعليه، فإنهم يتعاطون مع التحديات ليس بوصفها هجمات شخصية ولكن باعتبارها تعزيزًا لمحاولات البحث عن الحل الأمثل، الذي لا يفترضون بصورة آلية تعسفية أنهم يمتلكونه. وفي وقتٍ كانت فيه البنوك آخذة في الانهيار، وفَّر الأساس التعاوني الذي يقوم عليه بنك «رابوبنك» له ضوابط ومقاييس ضمنت له أن يظل صادقًا مع **هدفه**. فلم ينجرف قط بعيدًا جدًّا في اتجاه حافة الخطر.

ومنذ سنوات قليلة مضت، ربما اتهمه الكثيرون بأنه بنك يتَّبع نهجًا يبعث على الملل. ولكن إذا كان الملل يعني الحفاظ على أعلى تصنيف ائتماني «إيه إيه إيه AAA» (أعلى السندات جودة وأقلها مخاطرة) والفئة الأولى من حيث معدل الملاءة solvency ratio أو القدرة على الوفاء بالتزاماتك وجذب المزيد من عملاء التجزئة الذين يتطلعون إلى ملاذ آمن من أجل مساعدتك على تجاوز أزمتك آنفة الذكر، الخاصة بالزراعة والتكنولوجيا البيئية والغذائية. وحينئذٍ، أقول لك: **أرجوك أعطني مللًا كل يوم**. ونظرًا لأنني أتطلع إلى المستقبل، فليس من الصعب عليَّ تخيُّل أن **النظام التعاوني هو النظام الأقرب الذي يمكن أن نجده لهيكل حاكم مضاد للنزعات الأربع التي تؤدي إلى «موت القيادة» أو لا تؤثِّر فيه على أقل تقدير.**

ولعل هذه الرؤى التي اكتسبتُها من المسؤولين التنفيذيين في «رابوبنك» فيما يتصل بدور **الحوار في تسهيل عمليات التنفيذ** ـ تذكِّرني بالنتائج التي توصَّل إليها اثنان من الاستشاريين. ففي عام 1982، كان هذان الاستشاريان الشابان اللذان يعملان لدى شركة «ماكينزي McKinsey» للاستشارات الإدارية على وشك إطلاق حدث مثير في مجال النشر؛ حيث أسَّسا في هذه العملية سوق **كتاب الأعمال** business book على النحو الذي نعرفه اليوم. وكان كتاب «**البحث عن التميز** *In Search of Excellence*» هو نقطة انطلاق أمور كثيرة؛ كان بعضها جيدًا وبعضها سيئًا، وبعضها مخيفًا، وبعضها مروعًا بكل ما في الكلمة من معنى. وكان الصعود السريع جدًّا لنجم إدارة الأعمال **توم بيترز** Tom Peters أمرًا جيدًا باعتباره المرشد الروحي للأعمال،

الذي يتميز بحبه لاستخدام الحروف الكبيرة capital letters وعلامة التعجب. أما اكتشافه الجديد، فقد تمثَّل في أن التركيز على مضاعفة الممارسة المثلى والإصرار على تكرارها ثبت على المدى الطويل أنه أمر سيئ وضارّ. على حين أن التزايد المفاجئ في شهرة وذيوع فكرة أن الأعمال يجب أن تتم دراستها والتفكير فيها وإضفاء الطابع التخصصي المهني عليها كان أمرًا مخيفًا. وفي الوقت نفسه، فإن مولد جيل من كُتّاب الأعمال المقلِّدين الذين سعوا إلى الشهرة والثروة عن طريق فضح العلاقات المتبادلة والذي اتخذوا منه وسيلة للتربح دون أن يكون موقفهم من أطراف تلك العلاقات نابعًا من آرائهم الحقيقية ـ كان أمرًا مروعًا بكل ما في الكلمة من معنى. إلا أن كتاب «البحث عن التميز» قد دشَّن كذلك ممارسة إدارية مفيدة جدًّا.

يحكي لنا توم قصة البروفة التي أداها في غرفة الفندق مع بوب ووترمان Bob Waterman شريكه في تأليف الكتاب قبل ظهورهما في البرنامج التليفزيوني «توداي *Today*»؛[5] حيث دخلا في جدال حول من الذي سوف يذكر في التليفزيون الوطني الممارسة أو العادة التي أصبحا يُحِبّانِها لأقصى درجة من بين كل الممارسات أو العادات التي قاما بالكشف عنها. ولكنهما لم يتفقا على هذا الأمر. وألقى توم بيترز باللائمة في ذلك على معدّ البرنامج. وكان هناك شيء رائع للغاية فيما يتصل بأول من يتحدث عن مفهوم «**الإدارة بالتجوال** Management by Wandering Around (MBWA)». وعلى الرغم من أسف بيترز وإلقائه باللائمة على معدّ البرنامج، فقد كان ظهور ووترمان هو ما أدخل مصطلح «**الإدارة بالتجوال**» في قاموس الأعمال التجارية.

وبين عشية وضحاها، أصبح هذا الأمر صيحة جديدة أو موضة تخلب ألباب الناس؛ حيث إن فكرة أنه عن طريق **التجوال** في أرجاء مؤسستك أو شركتك، يمكنك تجميع معلومات قيِّمة والتأثير على الدوافع التي ربما تكون فِطرية غير أنه من المؤكد أنها لم تكن شائعة وقتئذٍ. وبمرور الوقت، قام الكثير من المسؤولين التنفيذيين بتغيير كلمة «**التجوال**» إلى «**المرور** Walking» ربما خشيةً من أن كلمة «التجوال» قد تبدو بمعنى السير بلا هدف بصورة كبيرة بالنسبة للمساهمين في مؤسستك أو شركتك. وفي النهاية، هجرت الأغلبية هذه الممارسة أو العادة مفضِّلين عليها جعل الآخرين يأتون إليهم من خلال مصطلح «**سياسة الباب المفتوح** open-door policy» ذائعة الصيت والمستهلِكة للوقت والطاقة والجهد بصورة أقل. وقد كان لهجر هذه الممارسة أو العادة عواقب وخيمة بعيدة المدى.

لقد ساعدت «**الإدارة بالتجوال**» المسؤولين التنفيذيين على البقاء قريبين من «**فرق العمل**» أو قوتهم الضاربة، وعلى فهم ما يجري في المرافق والأقسام الداخلية للمؤسسات التي يعملون بها. إن معظم المسؤولين التنفيذيين يعرفون مدى صعوبة تبيُّن واكتشاف ما هو حقيقي، وما هو غير حقيقي في ثنايا التقارير الضبابية أو الرمادية العديدة التي يتلقونها من المرؤوسين. **فكلما علا منصبك في مؤسسة ما، زادت صعوبة أن تعرف ما يدور في الواقع من حولك.** وهم يقولون إنه يتعين على **ملكة إنجلترا** أن تدرك أن العالم خارج قصر باكينجهام Buckingham له رائحة غريبة نظرًا لأن أي مبنى تقوم بزيارته يتم ـ بصورة دائمة ـ تجديد طلائه. وهذا هو السبب في أن المسؤولين التنفيذيين سرعان ما يدركون قيمة تبنِّي هذه الممارسة أو العادة المفيدة. وفضلًا عن أن «**الإدارة بالتجوال**» قد زادت بالفعل من الفرص المتاحة أمام **القائد** لمواجهة الحقائق، فقد كان لها كذلك ميزة أخرى عُرفت منذ القرن السابع عشر.

مثله مثل رجال عصر النهضة الأوروبية الذين يُضرب بهم المثل، كان هيرمان بويرهاف Herman Boerhaave مفتونًا بمجالات عديدة من مجالات المعرفة الإنسانية. ففي أوروبا خلال القرن السابع عشر، تخطت شهرته حدود بلده الأصلي هولندا بفضل إسهاماته ورؤاه الثاقبة في الفيزياء وعلم النبات. بالإضافة إلى أنه كان كذلك رائدًا في علم التشريح والطب، وصار في النهاية أحد آباء تدريس الطب الحديث. وكان يقوم بتشريح الجثث أمام طلابه كي ينقل إليهم معارفه وخبراته ومهاراته في التشريح، غير أنه ابتدأ كذلك ممارسة لا تزال تُستخدم إلى اليوم في كافة المستشفيات التعليمية، ألا وهي **الحلقات النقاشية الشاملة** grand rounds.

وتُعدّ **الحلقات النقاشية الشاملة** إحدى الطقوس الشائعة في كافة أشكال التعليم الطبي؛ حيث تجتمع مجموعة من الأطباء معًا لمناقشة تشخيص إحدى الحالات المرضية وعلاجها الممكن. وأي شخصٍ شاهد إحدى حلقات المسلسل التليفزيوني الأمريكي الطبي الكوميدي «الدكتور هاوس House MD» سيألف المناقشات الدائرة وعرض الحجج والحجج المضادة والتحديات والتخمينات التي تحدث أمام سبورة بيضاء. كل ذلك بهدف الاقتراب من الإجابة الصحيحة. غير أن ما نعجز عن فهمه ـ على مسؤوليتنا الخاصة ـ يتمثل في أنه بعيدًا عن كون «**الإدارة بالتجوال**» مجرد أداة يمكن **للقادة** استخدامها لمواجهة الحقيقة، إلا أنها تمثِّل الحلقة النقاشية الشاملة للمؤسسات والمنظمات والشركات الحديثة. ومن هذا المنطلق، نخلص إلى

أن المجتمعات تنمو وتتطور عبر **الحوارات** التي تدور بين أفرادها؛ حيث تنتج هذه الحوارات **أفعالا** مستهدفة وإيجابية ومربحة. وهذا هو جوهر المؤسسة المتعلمة التي لا تزال مخادعة.

وعليه، فسوف يصنع **القادة** الذين يريدون جعل مؤسساتهم مضادة **للنزعات الأربع** التي تؤدي إلى «**موت القيادة**» خيرًا إذا اعتبروا أنفسهم **مسهِّلين** لهذه **الحوارات**. كما يتعين عليهم تحقيق المعادلة الصعبة بين توفير **صوت** ورئيس صوري لمجتمع يتطلع إلى الاحتشاد **والاصطفاف** خلف **قضية**.. لا أن يكون شخصًا مرموقًا بالقدر الذي يمكِّنه من سرقة ـ أو الاستيلاء على ـ **صوت** ذلك المجتمع على فرض أنه التجسيد أو الرمز الأوحد له. ولذلك، **يتطلب تحقيق هذه المعادلة الصعبة قدرًا عاليًا من النضج والثقة والشجاعة والسكينة، إضافةً إلى التواضع واكتشاف الذات والإرادة والابتكارية.**

إن معظم **حواراتنا** اليوم هي حوارات لحل المشكلات؛ لأننا ماهرون للغاية في فن حل المشكلات للدرجة التي أصبحنا ننظر فيها إلى المؤسسات ذاتها على أنها مشكلات يتعين حلها. غير أن المجتمعات ليست مشكلات، والمؤسسات ليست مشكلات، والناس ليسوا مشكلات. ولذلك، يحسن بنا أن نضع نُصب أعيننا أن **مهمتنا هي تقييم نقاط قوتنا وليس العكوف على حل المشكلات الماثلة**. وبطبيعة الحال، فلن تكون القضايا بحاجة إلى أن يتم تناولها، إلا أننا بحاجة لأن نفهم أن حل القضايا يكون مهمًّا فقط عندما نقوم بتقييم المجتمعات التي نسعى إلى قيادتها. وإذا كنا نعتقد اعتقادًا راسخًا بأن المؤسسات عبارة عن مشكلات يتعين حلها، فلا بد أن نبدأ في التساؤل عن حاجتنا إليها. وحينما نضع هذا الطرح في أذهاننا، فإن تبديد فكرة «**ظهور إلفيس الخادع على خشبة المسرح**» يتطلب منا البدء بتقييم ما لدينا وأن نقوم معًا بتخيل وعمل تصميم لكل ما يمكن أن تكون لدينا قدرة تخيلية كافية على تصوره. ولذلك، تُعدّ الفكرة القائلة بأن **التغيير** يبدأ بصورة سلبية «منصة تشغيل أو منبر مشتعلان» اعتقادًا ملتويًا ومنحرفًا لا يقدِّر قوة الإنسانية حق قدرها عن طريق الانطلاق من وجهة نظر تتشبث بالضعف أو العجز الإنساني. وهي فكرة لم تخدمنا بصورة جيدة بل أضرّتنا كثيرًا.

توجد أربع خطوات أعتقد أنها سوف تُثبت أهميتها في تطوير القوة والمرونة اللتين يحتاجهما **القادة** لدعم **البساطة** والسرد **والمهام** والحب في مؤسساتهم:

الخطوة **الأولى** هي تعلُّم عدم فعل أي شيء؛ حيث إن محور تركيز النقلة النوعية أو التحول الفارق في **القيادة** أو «**التباعة** leadershift» لا ينصبّ على ما يتعين البدء به أو عمله، وإنما ينصبّ

على ما يتعين إيقافه. ولهذا، يُعتبر **قادة المجتمعات** «**عادلين مستبدين**» يتمثل دورهم في **التحكيم** عندما يطلب منهم المجتمع القيام بذلك، وليس **التشكيل** الفعّال للنتائج.

والخطوة **الثانية** هي **الإسهام في السرد**؛ حيث يتم توزيع ملكية هذا السرد من خلال النظام لا أن تكون حكرًا على **القائد** دون سواه. وعليه، فعلى حين أنه من المشروع **(والموصى به كذلك) للقائد أن يسهم في السرد، إلا أن ذلك الإسهام لا يتميز أو يعلو بأية حال من الأحوال على إسهام الآخرين (إلا إذا كان نتيجة مباشرة لمطالبة المجتمع للقائد بتقديمه).**

والخطوة **الثالثة** هي بناء **سمعة** شخصية طيبة. ولكي يكون بمقدور **القادة** الإبحار عبر **الجهد التعاوني الواسع النطاق**، فإنهم بحاجة إلى أن تكون لديهم سمعة لا تشوبها شائبة (أي: اكتساب الحق في **القيادة** عن جدارة واستحقاق). وعلى حين يشكّل سلوك الفرد وإمكاناته أساس هذه السمعة، إلا أنه يتم في النهاية إقرارها من قِبل أفراد المجتمع. وربما يبدو هذا الطرح بالنسبة للكثيرين أمرًا مكيافلّيًا Machiavellian انتهازيًا نوعًا ما، ويشبه كثيرًا جدًّا ـ بصورة أو أخرى ـ تسويق الآخرين، إلا أن **التفكير في تأثيرك وإدارتك لنفوذك يُعدّ نقطة قوة يمتلكها القادة الناجحون.**

وفي النهاية، تتمثل **الخطوة الأخيرة** في مسألةٍ تحدثتُ عنها في الفصل السابق إلا أنها على قدر كبير من الأهمية بدرجة تجعلها تستحق التكرار هنا. ألا وهي **أن تتعلم أن تحب ما تعمل.** وليست الفكرة القائلة بأنه يتعين أن يحمل العمل معنى بهذا القدر من السهولة. ففي حقيقة الأمر، من المرجَّح أن يترك البحثُ عن المعنى والهدف من العمل الإنسانَ حائرًا ومكتئبًا أكثر منه متوهجًا ومتفائلًا. وعلى الرغم من ذلك، **إذا صرفنا اهتمامنا عن الدور role لينصبّ على المهمة task وتعلّمنا أن نتبنى نقاط قوتنا وعواطفنا وليس إسهامنا المحسوب بالمسطرة، فمن المرجَّح أننا سوف نجد مزيدًا من الطاقة والتوهّج والنجاح.**

وبناءً على ذلك، لا يتعين الخوف من **المشاركة الجماعية الواسعة النطاق** mass participation حتى لو كانت تتحدى نماذجنا الخاصة بإيجاد **القيمة** وتطعنها في الصميم؛ لأنها مظهر طبيعي (وبالتالي مثمر) من مظاهر إيجاد القيمة بصورة أكبر كثيرًا من الشكل الذي تفرضه علينا نماذجنا التنظيمية organizational models. ولذلك، فمن المرجَّح أن يكون هذا هو السبب في أنه عندما تفشل المؤسسات تلقى هذا المصير؛ لأن مجموعة نشطة من الهواة قد صاروا هم المنافسين المهمين

لها عن طريق تشكيل مجتمعات شديدة التجانس لإيجاد القيمة، ولأن هذه المجتمعات هي التي ترسم خريطة مستقبلنا.

المختصر المفيد

تُعدّ **الحوارات** هي المصدر الرئيس الذي يمد **الإدماج الاجتماعي** بالحياة. ولذلك، لا تصدِّقْ أي شخص يخبرك بأن **الأفعال أعلى صوتًا أو أبلغ من الأقوال**؛ لأنه مخطئ في هذا لسببين:

أولا، لأنه لا يمكن أن يكون هناك فعل بدون قول، فحتى الأوامر نفسها تُعدّ أقوالًا. وعليه، فإن السبيل الوحيد لضمان تحقيق **الإدماج** في المجتمع **والاصطفاف** خلف أهدافه **والمسؤولية والالتزام** هو السماح بمشاركة المجتمع كله في **نقاش** مفتوح حول الاتجاه الذي يتعين عليه أن يسلكه.

ثانيًا، لأنه لا يمكن أن تكون هناك أفعال مؤثِّرة وكُفْئة بدون حوار. ولذلك، فربما يعطي إصدار أمر ما إيحاءً بأنه فعل، إلا أنه فعل أحادي الجانب؛ لأن الشخص الذي أصدر ذلك الأمر سيكون بحاجة إلى أن يتقبل حقيقة أن رأيه وحده سوف يجُبّ أي رأي آخر سواه. ولا يحدّ هذا السلوك من الفرص المتاحة أمام **الإدماج** والاحتواء في المجتمع فحسب، ولكنه يؤدي كذلك إلى إبطاء التنفيذ نظرًا لأن أفراد المجتمع يحاولون التوفيق بين رؤيتهم للعالم وبين التعليمات التي أصدرها **القادة** لهم.

وخلاصة الأمر أن السبيل الوحيد لدعم **الإدماج** والاحتواء في المجتمع يتمثل في تقبُّل فكرة **أن دور القائد هو مساعدة المجتمع على تأليف قصته وتاريخه الخاصيْن به عبر عملية تهدف إلى تقوية الروابط وترسيخ أهمية الحوار.**

هوامش المؤلف

1- http://www.liwc.net/liwcdescription.php.

2- J Wapner (2008) He Counts Your Words (Even Those Pronouns), New York Times, 13 October.

3- Speech Acts: An essay in the philosophy of language by John R Searle, published in 1969 by Cambridge University Press.

4- (www.rabobank.com) The Bank with a Difference - The Rabobank and cooperative banking, published by the bank itself in 2002.

5- 100 Ways to Succeed #11: MBWA Lives & Rules & Is Ubiquitous! in DISPATCHES from the NEW WORLD of WORK, www.tompeters.com.



الخاتمة

«إن ما ينقذ شخصًا يتعرض لأي خطر هو اتخاذ خطوة أولى ثم خطوة أخرى، حتى إن كانت هي نفس الخطوة على الدوام، إلا أنه يتعين عليك اتخاذها.»

أنطوان دي سانت – إكسيوبري **Antoine De Saint-Exupéry (1939)** نقلًا عن كتاب

«الريح والرمال والنجوم»

هل كل أحلامنا كوابيس؛

بالنسبة لأي شخص مهتم **بالتعاون الجماعي الواسع النطاق** mass collaboration، يُعدّ 2005 عامًا إبداعيًا مؤثرًا؛ حيث قفزت فرقة موسيقية صاعدة ـ لم يكن يسمع عنها أحد من غالبية الجماهير ولم يكن لها سوى إعلانات محدودة جدًّا ولم تكن تحصل على أي دعم تسويقي ـ إلى المركز الأول في المملكة المتحدة. ولكن إذا أصبحت فرقة «آركتيك مونكيز Arctic Monkeys أو القردة القطبية» نموذجًا أو حالة واقعية شهيرة تؤكِّد على أهمية **التعاون الجماعي الواسع النطاق**، فإنها تخبرنا كذلك بالكثير عن الطبيعة المتغيرة **للقيادة**.

ومنذ تكوين فرقة «آركتيك مونكيز» عام 2002، فإنها لم تكن تعزف موسيقاها إلا في أماكن صغيرة أمام جمع صغير ـ ولكنه مخلص ـ من **الأتباع** followers. ونظرًا لأنها فرقة مغمورة وليس لها اسم مُشهر قانونًا، فقد قررت عمل أسطوانات مدمجة (سيديهات CDs) للتعريف بها على أن يتم توزيعها مجانًا على المعجبين بها؛ حيث رأت أن المعجبين إذا سمعوا هذه الأغاني قبل الحفلة، فسيستطيعون أن يغنّوا كلماتها معهم، وبالتالي سيكون الجو العام أفضل. وعليه، فحينما أصاب أتباعَ هذه الفرقة الهوسُ بأغانيها قاموا ـ من تلقاء أنفسهم ـ بتوزيع أسطوانات منسوخة بدون إذن قانوني مسبق منها على معارفهم وأصدقائهم، لم تنزعج بل رأت أن هذا سلوك ينبغي تشجيعه وليس الخوف منه في هذه المرحلة من الترويج والانتشار. وحينما شرع نفس أولئك **الأتباع** المغرمين بها في عمل صفحة لها على موقع «**ماي سبيس** MySpace» للتواصل الاجتماعي

زاد أتباعها، وصارت الشبكة العنكبوتية أداة اختيار المعجبين بفرقة «آركتيك مونكيز» والراغبين في نشر اسمها وكلمات أغانيها. وقد شجّع حبُّهم الشديد وجهودُهم الحثيثة المزيدَ والمزيد من الأشخاص على حضور حفلاتها الغنائية؛ مما ساعد الفرقة على إشهار اسمها التجاري بشكل قانوني تحت مسمّى فرقة موسيقية صغيرة مستقلة لتصبح بعد ذلك الفرقة التي حققت نجاحًا مُبهرًا حظيت به منذ ذلك الوقت، وحافظت عليه.

وقد كتب العديد من المعلِّقين والنقاد والمهتمين عن أهمية تكنولوجيا **شبكات التواصل الاجتماعي** social networks لتطوير الأفكار والمنتجات والماركات والعلامات التجارية، وكذلك الفرق الموسيقية. إلا أن ما أثار دهشتي لم يكن هو جهود المعجبين بها - لأنني قمتُ بدراسة **التعاون الجماعي الواسع النطاق** لمدة طويلة وكافية تمامًا لعدم إثارة دهشتي من قوة الحشود من الآن فصاعدًا) - بل كان ما أثار دهشتي حقًّا هو دور الفرقة في كل هذا. فعلى الرغم من أن المعجبين بهذه الفرقة كانوا ينظرون إليها بكل وضوح باعتبارها قائدة لهذه الحركة، إلا أن الفرقة لم تشارك في أيٍّ من الجهود التي قاموا بها أو تحرِّض عليها أو تتحكم في أيٍّ منها كذلك. بل إن أعضاء الفرقة أنفسهم كتبوا تعليقات تؤكِّد افتقارهم للمهارة التكنولوجية، واعترافهم بأن استخدامهم للشبكة العنكبوتية نادرًا ما يتجاوز حدود إرسال البريد الإلكتروني e-mial.. لقد كانوا **قادة** منتخبين دون أن يرشِّحوا أنفسهم في أي انتخابات.

ولذلك، تُعدّ فرقة «آركتيك مونكيز» مثالًا عمليًا على أهمية دور **الأتباع** - **دونما انتقاص من** أهمية دور **القادة** بالطبع - أو «**التباعة** leadershift»؛ **حيث يتمثل دور القادة في توفير بيئة جاذبة يود أي شخص العيش فيها** (ومساعدته في الحفاظ على «**الأراضي المشاع**» التي نقلناها عن هاردين Hardin في الفصل الثالث) **وليس سوقًا يروِّجون فيها لرؤاهم وخبراتهم، ويبيعونها.** ومن هذا المنطلق، تُعدّ فرقة «آركتيك مونكيز» هي المعادل الموضوعي الموسيقي للعبة «**الحياة الثانية** Second Life». وعلى الرغم من أن هذا النوع من **القيادة** يُعدّ خطوة نحو مجهول بالنسبة لأي واحد منا، إلا أنه يُعدّ خطوة زاخرة بالوعود والإمكانات كذلك.

في حقيقة الأمر، **لا تعمل النزعات الأربع التي تؤدي إلى «موت القيادة DEAD» بأية حال من الأحوال على تخفيف حدة حنيننا إلى القيادة؛ لأننا نريد - بالفطرة - أن نتبع قائدًا، وأن يُلهمنا شخص ما.. لأننا نريد أن ننقاد.** ولا يرجع هذا إلى أننا ضعفاء أو عاجزون عن الحركة بسبب

الخوف، ولا يرجع إلى بعض النقص أو الخلل الذي يتعين على القادة علاجه. وإنما يرجع إلى أننا نريد شخصًا ما يجسِّد التغييرات التي نتمنى حدوثها.. نريد من شخص ما أن يكون رئيسًا صوريًّا (رمزيًّا) لحركة نريد دفعها إلى الأمام.

في عام 2008، وجدت الولايات المتحدة الأمريكية نفسها مع رئيس جديد. وبغض النظر عن الموقع الجغرافي أو الانتماء السياسي، فلا يمكن لأحد أن ينكر الطبيعة التاريخية للانتصار الساحق الذي حقَّقه الرئيس الرابع والأربعون للولايات المتحدة الأمريكية.

بدأتُ هذا الكتاب بمثال الـ«تي شيرت T-shirt». ولذلك، يبدو أنه من الملائم الاستشهاد بـ«تي شيرت» آخر في خاتمة الكتاب كذلك. وأعني به الـ«تي شيرت» الذي رأيتُ سيدة ترتديه والدموع تنهمر من عينيها بينما كانت تشاهد الرئيس الأمريكي **باراك أوباما Barack Obama** وهو يتخطى عتبة «المكتب البيضاوي» للمرة الأولى. وكان مكتوبًا على ذلك الـ«تي شيرت» العبارات البسيطة التالية: «**جلستْ روزا باركس Rosa Parks**(*) **سار مارتن لوثر كينج Martin Luther King**(**).. **جرى باراك أوباما**. يمكن لأطفالنا أن يحلموا بكل ذلك».

ولذلك، يُعدّ انتصار باراك أوباما في انتخابات الرئاسة الأمريكية أداة تذكير قوية برغبتنا في القيادة. وقد علَّق الكثيرون على استخدامه **لتكنولوجيا الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي**. غير أن هذا لم يكن الاختراق الحقيقي؛ حيث أصبحت تكنولوجيا شبكات التواصل الاجتماعي واسعة الانتشار لأنها **تسهِّل** وليست تدفع قُدُمًا ما نقوم نحن البشر ببنائه، ألا وهو التفاعلات الاجتماعية. ولهذا، لم يكن الاختراق الحقيقي لحملة المرشَّح الديمقراطي هو **التكنولوجيا وإنما استخدام التكنولوجيا لتسهيل تنظيم المجتمع على نطاق أوسع**.

(*) وُلدت 4/ 2/ 1913 ـ توفيت 24/ 10/ 2005. وهي سيدة أمريكية من أصول إفريقية، شكَّل اعتقالها لحظة فارقة في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية عندما رفضت التخلي عن مقعدها في حافلة عامة لرجل أبيض بالمخالفة لقانون التمييز العنصري المعمول به آنذاك، فتم القبض عليها لتندلع احتجاجات عارمة ومقاطعة لوسائل النقل يقودها القس مارتن لوثر كينج إلى أن تُوِّج هذا الجهد بصدور قانون الحريات المدنية عام 1964، الذي يحظر التمييز على أساس العِرق في الولايات المتحدة الأمريكية. (المترجم).

(**) وُلد 15/ 1/ 1929 ـ اغتيل 4/ 4/ 1968. وهو قس أمريكي من أصول إفريقية وناشط سياسي حقوقي من المطالبين بإنهاء التمييز العنصري في العالم. حصل على جائزة نوبل للسلام عام 1964. ويُعدّ من أبرز الشخصيات التي دعت إلى الحرية وحقوق الإنسان.. من أشهر أقواله «لديَّ حُلم I have a dream». ومن هنا، يُعدّ فوز براك أوباما برئاسة الولايات المتحدة الأمريكية تحقيقًا لهذا الحلم. (المترجم).

وكانت مشاهدة هذه الحملة الانتخابية أشبه بمشاهدة درس في «**التباعة** leadershift» حيث تم استثمار الوعود الخاصة باحترام **نزعة كل جيل (النزعة الديموغرافية)**، وفهم قوة **النزعة التخصصية**، واستخدام ـ وليس الخوف من ـ **نزعة لفت الأنظار**، والاستفادة من الفرص التي تتيحها **النزعة الديمقراطية**؛ مما أكسب المرشّح زخمًا غير مسبوق. وحينما كان الآخرون يبحثون عن **المشاركة التداولية** transactional involvement (أي: الحصول على أصوات الناخبين) من خلال **التجزئة** segmentation، كان باراك أوباما يتطلع إلى إرساء دعائم **إدماج اجتماعي** social engagement من خلال المجتمعات (أي: الترحيب بالجميع بغض النظر عن انتماءاتهم). ولذلك، لم يكن مستغربًا أن يحقِّق فوزَه الأول خلال المراحل التمهيدية في المؤتمرات الانتخابية في ولاية أوهايو Ohio. ولذلك، ينبغي أن يتم إعداد المؤتمرات الانتخابية على النحو الذي يتلاءم مع طبيعة المجتمعات التي تُعقد فيها ويلبي حاجاتها؛ لأنها تعتمد في نجاحها على المتطوعين و**المشاركة الجماعية الواسعة النطاق** mass participation. وقد واصل جيش متطوعيه الذين كانوا يعملون في حملته بدون مقابل تكرارَ ذلك النجاح في ولايات، وأماكن أخرى.

وقد أثمرت لغته الخطابية القوية **البساطة** simplicity؛ حيث قام بتبسيط الرسالة، وليس إخراسها. كما أضفى شعاره: «**نعم، نستطيع**» على هذه الحركة **انسجامًا** coherence عن طريق تعميق القيم المجتمعية. وقد مكّنت **البساطة** الناخبين من **الاندماج** في حملته.

ولم تكن هناك نزعة أو سمة شخصية في أيٍّ من مؤتمرات أوباما الحاشدة. وقد عزّزتْ كلُّ رسالة وكل علامة وكل بريد إلكتروني وكل موقع إلكتروني وكل خطبة وكل مقابلة صحفية وكل مناظرة من **السرد** narrative المبني على الأمل الذي يمكن أن يجلبه **التغيير**، وليس على الخوف الذي قد يزرعه في النفوس. وكان شعار: «**تغيير يمكننا الإيمان به**» هو **السرد** الذي كان يتم تعزيزه في كل خطوة يخطوها أوباما على الطريق نحو النجاح.

وقد تم إحلال التركيز على **المهام** tasks محل التركيز على **الأدوار** roles. ولذلك، كان **لا** يُسمح لأي شخص يقوم بالتسجيل في عمليات تحديث البريد الإلكتروني من أفراد حملة أوباما في حالة وجود أدنى شك فيما يتصل بالمهام التي يتعين عليه إنجازها. وكان من المرجَّح أن يتم تغيير عبارة: «**إننا بحاجة إلى مساهمة قدرها 5 دولارات**» ليتم طرحها على النحو التالي:

«إننا نريدك أن تتصل بأصدقائك تليفونيًا». وعليه، كان تنظيم المجتمع يتعلق على الدوام بالمهام البسيطة المحدَّدة التي تسهم في تحقيق الهدف الأكبر.

ولكن العامل الأهم من كل ما سبق في ذلك الوقت كان هو الحب الذي حاز على نصيب الأسد.. حب للصورة التي رسمها مرشَّحُهم لأنفسهم.. حب لرؤية أوباما للولايات المتحدة الأمريكية.. حب لعالم أراد الأمريكيون إعادة الارتباط به.. حب لقدوة ولفكرة تتجلى في أنه بغض النظر عن المكان الذي تنتمي إليه، وبغض النظر عن لون بشرتك، وبغض النظر عن المشكلات التي تواجهها الآن، فبالإمكان دعوتك أنت كذلك لتولي مهمة القيادة.

ومن السهل أن يسخر أي إنسان من الحلم الأمريكي؛ إذ إنه في عالم لا يزال يتم فيه - بشدة وصرامة - التمييز عن عمدٍ وقصد ضد السواد الأعظم لصالح القلة القوية، من السهل التخلص من الأحلام. إلا أن الأحلام تمنحنا طاقة، وتمنحنا هدفًا نسعى إلى تحقيقه، وتمنحنا الشجاعة والإيمان. ولذلك، فبانتخاب باراك أوباما رئيسًا للولايات المتحدة الأمريكية، فازت «التباعة leadershift» في أول انتخابات تخوضها أيضًا. ويبدو هذا هو محطة الوصول المناسبة التي يمكننا التوقف عندها في نهاية رحلتنا معًا.

وفي نهاية هذا الكتاب، أرجو أن تسمحوا لي بأن أختتمه بنفس الطريقة التي ابتدأتُه بها؛ ألا وهي إمعان التفكير جيدًا في اقتباس من أحد أعمال أنطوان دي سانت - إكسيوبري Antoine de Saint-Exupéry ذكرتُه في بداية هذه الخاتمة. ومع اختتامي لهذه الرحلة الشاقة عبر متاهة «التباعة»، فإنه لا يسعني إلا أن أخلص إلى أن التحدي الأخير للقيادة لا يتمثل في تآكل القوى والأدوات، الذي تفرضه علينا بيئة تعيش تحت وطأة المِحن والأزمات. وإنما يتمثل التحدي النهائي لأي واحد منا في قدرتنا على اتخاذ الخطوة الأولى التي تحدَّث عنها سانت - إكسيوبري؛ إذ لم يعد بإمكاننا أن نخمِّن بما يحمله لنا المستقبل في الخطوة الثانية. ولذلك، فلا طائل من التطلع إلى حقيقةٍ سوف تجيب عن كل ما يشغلنا ويقلقنا؛ لأنها غير موجودة في الأفق القريب. وعليه، فعملنا كقادة يتمثل في اتخاذ الخطوة الأولى دون أن نحاول التخمين بالخطوة الثانية أو الخوف مما قد يأتي به المستقبل؛ لأن مستقبلنا يكمن في قدرتنا على أن نسير بكبرياء وفخر نحوه - سواء كنا قادة تارةً أو أتباعًا تارةً أخرى - ونحن نعمل معًا، ونعتمد على نقاط قوة بعضنا البعض. إذا وضعنا كل ذلك نُصب أعيننا، فإنني أتمنى لكم رحلة مثمرة وأشكركم على سماحكم لي بأن أشغل بعضًا من وقتكم الثمين.



قراءات مختارة

هناك عدد كبير جدًّا من الكتب التي كنت أود أن أُفرد كتابًا مستقلًّا للحديث عنها. وهناك عدد كبير جدًّا من الكتب التي استعنت بها كجزء من بحثي لإعداد هذا الكتاب لدرجة أن القيام بعمل ثَبَت كامل بها سوف يكون كبيرًا جدًّا كذلك. وبدلًا من ذلك، قررتُ أن أذكر لك عزيزي القارئ بعض المراجع الرئيسة التي سوف تساعدك على التعمق أكثر في الأفكار الخاصة **بالقيادة**. ولذلك، آمل أن تجدها على نفس الدرجة من الإثارة والأهمية مثلما وجدتُها أنا كذلك.

ومن أجل التعمق أكثر في النزعات السائدة في مجال **القيادة**، واستكشاف بعض من الأوجه والمظاهر الأكثر إثارة وأهمية لمستقبلنا المحتمل، أوصيك بقراءة المراجع التالية؛ حيث تُعدّ مداخل محورية كبرى للاطلاع على المزيد من البحوث لأولئك الساعين للحصول على إجابات حول النزعات السائدة في **القيادة** أو نقطة انطلاق قوية لأولئك الباحثين عن رأي ثانٍ.

Information Anxiety 2, Richard S Wurman, Que, Indiana 2001

Generation Me – Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled and More Miserable Than Ever Before, Jean M Twenge, PhD, Free Press, New York 2006

We Are Smarter Than Me – How to Unleash The Power Of Crowds In Your Business, B Libert and J Spector, Wharton School Publishing, New Jersey 2008

Exodus To The Virtual World – How Online Fun is Changing Reality, Edward Castronova, Palgrave MacMillan, New York 2007

Free Agent Nation – The Future of Working For Yourself, Daniel H Pink, Warner Books, New York 2002

The Information Age – Economy, Society and Culture, Manuel Castells,

Blackwell Publishers, 1996

I, Avatar – The Culture and Consequences of Having a Second Life, Mark Stephen Meadows, New Riders, Berkeley, CA 2008

Wikinomics – How Mass Collaboration Changes Everything, Don Tapscott, Anthony Williams, Portfolio, 2006

Community – The Structure of Belonging, Peter Block, Berrett- Koehler Publishers, 2008

Netocracy – The New Power Elite And Life After Capitalism, Alexander Bard, Jan Soderqvist, Pearson Education Limited, 2002

Tribes – We need you to lead us, Seth Godin, Portfolio, 2008

Understanding Institutional Diversity, Elinor Ostrom, Princeton University Press, 2005

Followership – How Followers are Creating Change and Changing Leaders, Barbara Kellerman, Harvard Business Press, 2008

Once You're Lucky, Twice You're Good – The Rebirth of Silicon Valley And The Rise of Web 2.0, Sarah Lacy, Gotham Books, 2008

The Hidden Connections, Fritjof Capra, Flamingo, 2003

A Crowd of One – The Future Of Individual Identity, John Henry Clippinger, PublicAffairs, 2007

The Laws of Simplicity – Design, Technology, Business, Life, John Maeda, The MIT Press, 2006

Thoughts – Creating Value By Design, Stefano Marzano, Lund Humphries Publishers, 1998

Reassembling the Social – An Introduction to Actor-Network- Theory, Bruno

Latour, Oxford University Press, 2005

Herd – How To Change Mass Behaviour By Harnessing Our True Nature, Mark Earls, John Wiley & Sons, 2007

The Social Atom – Why The Rich Get Richer, Cheats Get Caught And Your Neighbor Usually Looks Like You, Mark Buchanan, Cyan, 2007

The Seven Basic Plots – Why We Tell Stories, Christopher Booker, Continuum, 2004

Making Comics – Storytelling Secrets of Comics, Manga and Graphic Novels, Scott McCloud, Harper, 2006

The Hero With A Thousand Faces, Joseph Campbell, Fontana Press, 1993

Story – Substance, Structure, Style, And The Principles of Screenwriting, Robert McKee, Methuen, 1999

Presentation Zen – Simple Ideas on Presentation Design and Delivery, Garr Reynolds, Continuum, 2004

The Corrosion of Character – The Personal Consequences Of Work In The New Capitalism, Richard Sennett, W W Norton & Company, 1999

Culture Shift – In Advanced Industrial Society, Ronald Inglehart, Princeton University Press, 1990

ID – The Quest for Identity In The 21st Century, Susan Greenfield, Sceptre, 2008

Social Role Valorization: The English Experience, David G Race, Whiting & Birch Ltd, 2006

Role Motivation Theories, John B Miner, Routledge, 1993

Love Is The Killer App – How to Win Business And Influence Friends, Tim Sanders, Random House Inc, 2002

Love, Leo Buscaglia, Souvenir Press, 1972

Creating Commitment – How To Attract And Retain Talented Employees By Building Relationships That Last, Michael N O'Malley, John Wiley & Sons, Inc., 2000

Predictably Irrational – The Hidden Forces That Shape Our Decisions, Dan Ariely, Harper Collins Publishers, 2008

Stumbling On Happiness – Why The Future Won't Feel The Way You Think It Will..., Daniel Gilbert, Harper Collins Publishers, 2006

Conversations – How Talk Can Change Your Life, Theodore Zeldin, The Harvill Press, 1998

Made To Stick – Why Some Ideas Take Hold And Others Come Unstuck, Chip and Dan Heath, Random House Books, 2007

Dialogue – And The Art Of Thinking Together, William Isaacs, Doubleday, 1999

Fierce Conversations – Achieving Success In Work And In Life, One Conversation At A Time, Susan Scott, Piatkus, 2002

The World Café – Shaping Our Future Through Conversations That Matter, Juanita Brown and David Isaacs, Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2005


@Ahmedyassin90


إعادة اختراع
القيادة
في عصر التعاون الجماعي الواسع النطاق
تأليف
إيمانويل جوبيو
ترجمة
مجدي صابر
مجموعة النيل العربية


@Ahmedyassin90